

# **MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU**

## **KOKEMUKSIA AVAINHENKILÖIHIN VAIKUTTAMISESTA ISAF- JA UNIFIL- OPERAATIOSSA- HAASTEITA, MAHDOLLISUUKSIA JA ONNISTUMISEN EDELLYTYKSIÄ**

Pro gradu – tutkimus

Yliluutnantti

Valtteri Sandström

Maisterikurssi-4

Maasotalinja

Huhtikuu 2015

Kurssi Maisterikurssi-4	Linja Maasotalinja
Tekijä Yliluutnantti Valtteri Sandström	
Opinnäytetyön nimi KOKEMUKSIA AVAINHENKILÖIHIN VAIKUTTAMISESTA ISAF- JA UNIFIL-OPERAATIOISSA- HAASTEITA, MAHDOLLISUUKSIA JA ONNISTUMISEN EDELLYTYKSIÄ	
Oppiaine, johon työ liittyy Johtaminen	Säilytyspaikka Maanpuolustuskorkeakoulun Kurssikirjasto
Aika Huhtikuu 2015	Tekstisivuja 67 Liitesivuja 2
<p><b>TIIVISTELMÄ</b></p> <p>Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää suomalaisten nuorempien upseerien kokemuksia avainhenkilöihin vaikuttamisesta kriisinhallintaoperaatiossa. Näkökulmana teorian osalta käytettiin viestinnän lineaarista prosessimallia. Tutkimuskohteen osalta keskityttiin avainhenkilöihin vaikuttamiseen taktisella tasolla, tarkemmin ottaen joukkue- ja komppaniatasolla. Kokemuksissa avainhenkilöihin vaikuttamisesta keskityttiin tiedonantajien näkemyksiin siitä, millaiseksi he kokivat avainhenkilöihin vaikuttamisen komppaniatasolla omassa joukossaan. Lisäksi selvitettiin mitkä tekijät edesauttoivat tai haittasivat sanomien perille menoa KLE- tilanteessa ja miten avainhenkilöihin vaikuttamisella voidaan parantaa tilannekuvaa toiminta-alueella. Edellä mainitut kokonaisuudet selvittämällä ratkaistiin tutkimuksen pääkysymys; Mitkä tekijät vaikuttavat KLE-tilanteen onnistumiseen?</p> <p>Tutkimuksen tiedonantajat ovat palvelleet ISAF- ja UNIFIL-operaatioissa vuosina 2011–2014. Aineisto kerättiin avoimella kyselyllä verkkopohjaisella Webropol-ohjelmistolla. Kyselyyn vastasi 13 vastaajaa. Kaikkien vastaajien rotaation kesto oli kuusi kuukautta. Vastaajat rajattiin nuorempiin upseereihin, jotka ovat palvelleet pääosin joukkueenjohtajatasoisissa tehtävissä operaationsa aikana. Aineisto analysoitiin teoriaohjaavan sisällönanalyysin keinoin.</p> <p>Tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että avainhenkilöihin vaikuttaminen mielletään komppaniatasolla kontaktien ja suhteiden luomiseksi omassa yhteisössään vaikutusvaltaisten yksilöiden kanssa. Näillä kontakteilla mahdollistetaan tiedonhankinta, tiedottaminen ja tilannekuvan parantaminen sekä strategisen kommunikaation perusviestin, eli narratiivin jalkauttaminen. KLE on tapa vaikuttaa haluttuun kohdeyleisöön tiettyjen avainasemassa olevien johtajien, kuten esimerkiksi uskonnollisten johtajien ja kyläpäälliköiden kautta. Avainhenkilöihin vaikuttamisen onnistumiseen liittyy monia tekijöitä. Näistä tekijöistä keskeisimpiä ovat kulttuuritietoisuus, valmistautuminen ja valmistavakoulutus, sekä henkilökohtaiset valmiudet toimia viestintätilanteessa. Johtopäätöksinä voidaan todeta, että valmistautuminen KLE-tilanteeseen ei ole vakioitu toimenpide ja valmistautumiseen liittyvät toimenpiteet riippuvat suorittajan henkilökohtaisesta osaamisesta ja motivaatioista. Tilanteisiin valmistauduttaessa tulisi huomioida tilanteen harjoittelu, jos mahdollista. Lisäksi kulttuuritietoisuuskoulutuksen merkitystä ei voida korostaa liikaksi. Valmistavassa koulutuksessa on syytä harkita KLE-koulutusta tai vähintään jonkin asteisten neuvottelutaitojen koulutusta, osana joukkueenjohtajien tai vastaavan tasoisten tehtävien rotaatiokoulutusta.</p>	
<p>Avainsanat</p> <p>KLE, Key Leader Engagement, avainhenkilöihin vaikuttaminen, viestintä</p>	

## SISÄLLYS:

1. JOHDANTO .....	1
2. AVAINHENKILÖIHIN VAIKUTTAMINEN JA VIESTINNÄN TEORIA .....	6
2.1. KLE:n määritelmä .....	6
2.2. KLE- prosessi .....	14
2.3. Viestinnän teorioiden kehitys .....	18
2.4. Viestinnän prosessimalli.....	22
2.5. Strateginen kommunikaatio.....	24
3. TUTKIMUS PERUSTEET JA –TEHTÄVÄ .....	27
3.1. Tutkimusongelma, tutkimusasetelma ja tutkimuksen viitekehys.....	27
3.2. Laadullinen tutkimus .....	30
3.3. Aineisto, analyysi ja tiedonantajat.....	30
4. TUTKIMUKSEN TULOKSET .....	35
4.1. Kokemuksia KLE:stä komppaniatasolla .....	35
4.2. Onnistuneiksi koetut tilanteet.....	43
4.3. Epäonnistuneiksi koetut tilanteet.....	46
4.4. KLE-tilanteen onnistumiseen vaikuttavat tekijät .....	49
5. DISKUSSIO.....	54
5.1. Johtopäätökset .....	54
5.2. Pohdinta.....	59
LÄHTEET .....	64
LIITTEET .....	68

## 1. JOHDANTO

Informaatio on oleellinen osa vaikuttamista tänä päivänä niin taistelukentällä kuin sen ulkopuolellakin. Viestintäkulttuurin muutos ajaa asevoimat muiden toimijoiden ohella muuttamaan toimintatapojaan. ”Avainhenkilöihin vaikuttaminen (Key Leader Engagement, KLE) on tullut yhä tärkeämmäksi tavaksi vaikuttaa strategis-operatiivisella tasolla ja varmistaa valitun ja halutun narratiivin vaikuttavuus” (Hirvelä & Huhtinen 2012,17). KLE voidaan luokitella kuuluvaksi osaksi informaatio-operaatioita. Se on työkalu, jolla voidaan lisätä tilannetietoisuutta operaatioalueella ja toisaalta sen avulla voidaan vaikuttaa operaatioalueella vaikuttaviin toimijoihin oman toiminnan tukemiseksi.

Viimeisen vuosikymmenen aikana nuoremmat upseerit ovat kohdanneet vastakumouksellisissa operaatioissa lukuisia haasteita. Näiden haasteiden joukossa on avainhenkilöihin vaikuttamisen prosessi, jossa johtajien on ollut tarpeellista luoda suhteita paikallisiin heimopäälliköihin, turvallisuusviranomaisiin ja hallinnollisiin toimijoihin. Tulevaisuudessa vahvojen suhteiden luominen paikallisiin toimijoihin tulee lisääntymään ei-kineettisen vaikuttamisen ohella, komentajan tahtotilan toteuttamiseksi taistelutilan laajentuessa ja joukkojen vähentyessä. (Guffey & Westphal 2013, 9.) Sotilaallisen voimankäytöllä on aina monia seurauksia, joista kaikkia ei voida etukäteen ennustaa. Mitä enemmän sotilaallista voimaa käytetään, sitä suuremmat ovat riskit sivullisiin tappioihin, jotka mahdollistavat voimankäytön leimaamisen tarpeettomaksi väkivallaksi. Rajoitettu voimankäyttö vahvistaa oikeusvaltion periaatteita, joita sotilaallisella operaatiolla yritetään auttaa. (NATO 2009, 3-6.)

Viestintä ja viestinnällä vaikuttaminen on aina ollut osa sotatoimia ja kriisinhallintaoperaatioita, eikä avainhenkilöihin vaikuttaminen ole niinkään uusi asia tai ilmiö, mutta sen hyödyntämistä konkreettisena työkaluna on alettu tutkia perusteellisemmin vasta viime vuosina.

Oma kokemukseni aiheesta rajoittuu kadettikurssin ja maisterikurssin aikaisiin ”Kansainvälisiin harjoituksiin”. Harjoitukset toteutettiin sotaharjoitusperusteisina Santahaminassa vuosina 2008 ja 2014. Mielenkiinto kansainväliseen toimintakenttään heräsi jo kadettikurssin aikana, mutta en kuitenkaan ole vielä toistaiseksi kansainväliseen operaatioon päässyt osallistumaan. Viestintä herätti mielenkiintoni tehdessäni kandidaatin tutkielmaani perusyksikön sisäisestä viestinnästä. Nämä tekijät vaikuttivat siihen että päädyin tekemään maisterikurssin opinnäytetyöni juuri avainhenkilöihin vaikuttamisesta. Näkökulmaksi valitsin taktisen tason toiminnan joukkue- ja komppaniatasolla, sillä niistä en tutkittua tietoa juurikaan löytänyt KLE tilanteisiin liittyen.

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää mitkä tekijät mahdollistavat KLE tilanteen onnistumisen kriisinhallintaoperaatiossa. Tutkimuksen ei ole tarkoitus ottaa kantaa siihen, miten tilanteissa tulee toimia, vaan pikemminkin tarkoituksena on löytää yleistettäviä piirteitä onnistuneille ja epäonnistuneille KLE-tilanteille. Tällä tutkimusongelman määrittelemisellä lähdetään ratkaisemaan tutkimuksen pääkysymystä, eli *sitä mitkä tekijät vaikuttavat KLE- tilanteen onnistumiseen?* Tutkimuksessa tuodaan lisäksi esille millaiseksi KLE-tilanteet ymmärretään komppaniatasolla.

Käsiteltäessä viestinnällisiä haasteita KLE- tilanteissa, perehdytään myös mahdollisiin muihin haasteisiin joihin toimijat ovat operaatioiden aikana KLE-tilanteissa törmänneet. Tutkimuksessa perehdytään KLE:n erilaisiin kansainvälisiin määritelmiin, koska yhteisesti hyväksyttyä kansainvälistä määritelmää avainhenkilöihin vaikuttamiselle ei ole. Myös kansallinen KLE doktriini on vielä määrittelemättä.

Tutkimuksessa lähdetään liikkeelle KLE:n kansainvälisistä määritelmistä ja ominaispiirteistä. Kirjallisuuskatsauksessa käsitellään viestinnän teorioita, joista tutkija on päätenyt käyttämään viestinnän lineaarista prosessimallia tutkimuksen kantavana teoriana. Koska avainhenkilöihin vaikuttamisen merkitys strategisen kommunikaation onnistumiseen on suuri, sivutaan tutkimuksen toisessa luvussa myös strategisen kommunikaation käsitettä ja aihe-alueen aiempaa tutkimusta. Kolmannessa luvussa käsitellään tutkimusongelma, tutkimuskysymykset ja käytettävät menetelmät, jonka jälkeen tarkastellaan laadullisen tutkimuksen luonnetta ja sitä mil-

laiseksi tutkija sen omassa tutkimuksessaan ymmärtää. Tutkimuksen neljännessä luvussa esitetään tutkimusaineiston analysoinnin pohjalta saadut havainnot KLE:n luonteesta kompaniatasolla ja esitetään viestinnälliset tekijät, jotka ovat tiedonantajien vastauksien mukaan joko haitanneet tai edesauttaneet KLE- tilanteen onnistumista. Lisäksi perehdytään siihen, miten KLE:tä voidaan käyttää lisäämään tietoa operaatioalueen tapahtumista. Edellä mainitut luvut vastaavat tutkimuksen apukysymyksiin ja tarjoavat mahdollisuuden selvittää vastauksen tutkimuksen pääkysymykseen, joka esitetään johtopäätökset -luvussa.

Avainhenkilöihin vaikuttamista on tutkittu sekä kansainvälisesti, että kansallisesti vain vähän. Tutkimukset ovat pääasiassa keskittyneet KLE-prosessiin ja sen mahdollisiin haasteisiin sekä mahdollisuuksiin. Tutkimuksissa on käsitelty informaatio-operaatioita kokonaisuutena, jonka yhteydessä myös avainhenkilöihin vaikuttamista on osin sivuttu. Käytännön toiminnan tasolta tutkija ei kuitenkaan ole aiempaa tutkimusta löytänyt. CIMIC-toimintaa on tutkittu puolustusvoimissa kohtuullisesti ja näin ollen nämä tutkimukset tukevatkin tätä tutkimusta huomattavasti.

Mikko Kurko on tehnyt yleisesikuntaupseerikurssin diplomityönsä aiheesta Suomalainen CIMIC-toiminta Afganistanissa - tarinoita klinikoista penaaaleista ja vastakumouksellisesta strategiasta (2013). Kurko kuvailee narratiivisessa tutkimuksessaan kuinka CIMIC-toiminta on koettu suomalaisissa joukoissa Afganistanissa. Kurkon diplomityöllä on paljon liityntäpintoja tähän tutkimukseen, CIMIC-toiminnan ja KLE:n ollessa varsin lähellä toisiaan ja usein jopa päällekkäisiä toimenpiteitä osana informaatio-operaatioita.

Kurko toteaa diplomityössään, että suomalaisen CIMIC- toiminnan luonne on muuttunut Afganistanissa vuosikymmenen aikana useita kertoja ja että ilmiön kirjo on moninainen. CIMIC-toiminnaksi Kurko nimeää tältä ajalta tiedon keräämisen tiedusteluanalyysin pohjaksi, koulujen rakentamisen, humanitäärisen hätäavun, oheisvahinkojen korvaamisen ja COIN- strategian mukaiseen taisteluun osallistumisen. Kurko nostaa esille viisi suurinta tekijää jotka ovat vaikuttaneet CIMIC-toiminnan painottumiseen. Nämä tekijät ovat operaation vaihe, operatiivinen tilanne, operatiiviset tehtävät, muiden toimijoiden tavoitteet ja komentajien tahto. (Kurko 2013, 121-122.) Diplomityössä todetaan lisäksi, että CIMIC:n vaikuttavuuden arviointi on vaikeaa (Kurko 2013, 100). Samantapaisia havaintoja omassa työssään on tehnyt myös Hull (2009) KLE:n osalta. Vaikuttavuudenarvioinnin ohella yksi merkittävimmistä havainnoista on varmasti Kurkon havainto siitä, että CIMIC-toiminta on Suomessa täysin vailla ohjeistusta.

”CIMIC doktriinia ei ole ja suomalaiset määritelmät CIMIC:stä eivät vastaa NATO:n tai muiden johto organisaatioiden määritelmiä.” (Kurko 2013, 117).

Jeanne F. Hull on esittänyt tutkimuksessaan ”Iraq: Strategic reconciliation, targeting and key leader engagement” (2009), kuinka KLE voidaan ottaa osaksi jo olemassa olevaa kohteenvaalintaprosessia (targeting). Hullin näkökulma on varsin operatiivisen tehtävän toteuttamiseen suuntautuva ja käytännön haasteita ja ratkaisuja käsittelevä. Hull toteaa tutkimuksessa, että KLE tulisi sisällyttää normaaliin kohteenvaalintaprosessiin, jotta siitä tulisi luonnollinen osa jokaista operaatiota. Kyseisessä tutkimuksessa käsiteltävä KLE-solun (FSEC, Force Strategic Engagement Cell) toiminta pyrki vaikuttamaan suoraan tai välillisesti kapinallisorganisaatioihin. Hull korostaa, että käytettäessä KLE:tä tähän tapaan, on isäntävaltion pyrkimykset liitettävä vastakumoukselliseen toimintaan legitimitetin ja jatkuvuuden saavuttamiseksi. Tutkimuksessa tuodaan esille mahdollisten KLE:llä saavutettavien hyötyjen lisäksi muutamia haasteita ja toisaalta vältettäviä alueita. Näistä tärkeimpinä Hull mainitsee jatkuvuuden (henkilöstön osalta), toimintojen synkronoinnin, kykyjen riittämättömyyden (koulutus ja kulttuurillinen tietämys), epärealistiset odotukset ajan ja saavutusten suhteen ja riittämättömien tiedustelutietojen aiheuttama virheellinen kohteenvaalinta. (Hull 2009, 13, 39.)

Hullin väitöskirja vuodelta 2014 jatkaa saman aiheen parista syventyen KLE:n käyttöön vastakumouksellisiin (counterinsurgency, COIN) operaatioihin Irakissa. Hull pyrkii väitöskirjassaan empiirisesti mittaamaan KLE:n vaikutuksia vertaamalla suoritettuja avainhenkilöihin vaikuttamistilanteita omia joukkoja kohtaan kohdistuneeseen väkivallan määrään. Tutkimuksen havaintoina tehtiin muun muassa se, että useammat tapaamiset eivät niinkään syventäneet luottamuksellista suhdetta toimijoiden välillä, vaan pikemminkin lisäsivät omiin joukkoihin kohdistuneita hyökkäyksiä. Hyökkäyksiä lisäsivät myös avainhenkilöihin vaikuttamistilanteissa tehdyt lupaukset ja sitoumukset. Osittain ristiriitaisilta tuntuvia tuloksia Hull perustelee määrällisellä tutkimuksella ja toteaaakin, etteivät numerot yksin riitä selittämään onnistumista tai epäonnistumista. Hull toteaa väitöskirjassaan, että vaikka KLE ei ole varsinaisesti mikään uusi osa COIN-strategiaa, on sen onnistumista edesauttavia ja haittaavia tekijöitä tutkittu vain vähän. (Hull 2014, 3-5.)

Jenny Lindoff ja Magdalena Granåsen käsittelevät tutkimuksessaan haasteita KLE:n käytössä CMO- (Civil Military Operations)- operaatioissa. Tutkimus hahmottelee KLE-käsitettä NATO asiakirja-aineistolla ja selvittää miten KLE:tä voidaan käyttää siviili-sotilas operaatioissa. Tutkimuksessa on haastateltu ruotsalaisia siviili- ja sotilashenkilöitä jotka ovat suorittaneet

avainhenkilöihin vaikuttamista Afganistanissa. Tutkimuksessa todetaan, että yhtenäistä kansainvälistä määritelmää KLE -käsitteelle ei ole. (Lindoff & Granåsen 2011,3.)

Diplomityössään ”Israelin strategisen kommunikaation järjestelyt ja toteutus Cast lead- operaatiossa” Kapteeni Teemu Saressalo tutkii strategisen kommunikaation periaatteita ja niiden toteutumista Israelin Cast Lead -operaatiossa vuonna 2008–2009. Saressalo summaa strategisen kommunikaation pyrkimykseksi vaikuttaa valitun kohdeyleisön käyttäytymiseen, ajatteluun, asenteisiin, arvoihin tai lopulta jopa identiteettiin (Saressalo 2013, 83).

Snellman on omassa esiupseerikurssin opinnäytetyössään vuonna 2011 tutkinut tulkkaustoiminnan järjestelyjä kriisinhallintaoperaatioissa. Tutkimuksessa todetaan, ettei Suomella ole toistaiseksi ohjeita tai määräyksiä siitä miten tulkkaustoiminta tulisi järjestää kriisinhallintaoperaatioissa. Snellman esittää, että tulkkien valintamenettelyä ja koulutusta tulisi kehittää ja ettei kulttuurillista näkökulmaa voi korostaa tulkkien, eikä sotilaiden koulutuksessa liikaa. Oman ja kohdealueen kulttuurien eroavaisuudet tiedostavat sotilaat keventävät Snellmanin mukaan kääntäjien työkuormaa. (Snellman 2011, 24-26.)

”Decade of war- lessons learned”- tutkimuksessa käsitellään USA:n sotilaallisia operaatioita viimeisen vuosikymmenen ajalta. Tutkimuksessa tuodaan ilmi yksitoista merkittävintä strategista teemaa, jotka ovat vaikuttaneet operaatioiden onnistumiseen ja niissä ilmenneisiin haasteisiin. Suurin osa näistä teemoista liittyy tavanomaisen sodankäynnin riittämättömyyteen ja toimintaympäristön ymmärtämiseen. Esimerkkeinä näistä ovat ”joustavuus”, ”sopeutuvuus” ja ”taistelu narratiivista”. Tavanomaisen sodankäynnin paradigmasta tutkimuksessa todetaan, että taistelu tavanomaisin keinoin ei useinkaan johtanut haluttuun lopputulokseen ja siksi johtajien on ollut pakko sopeutua ja kehittää vaihtoehtoisia tapoja saavuttaa haluttu loppuasetelma. (JCOA 2012, 1-2.)

Tutkija opiskelee sotatieteiden maisterikurssi 4:llä ja tämä Pro Gradu tutkimus toimii tutkijan opinnäytetyönä. Tutkimuksen tuloksia voidaan jatkossa hyödyntää määriteltäessä kansallisesti KLE:n käsitettä, koulutusta ja doktriinia. Tutkimus on laadittu Maanpuolustuskorkeakoulun johtamisen laitokselle.

Tutkimuksen aineisto kerättiin avoimella kyselyllä syksyllä 2014 ja analysoitiin talven aikana. Tutkimus valmistuu 2015 toukokuuhun mennessä.



## 2. AVAINHENKILÖIHIN VAIKUTTAMINEN JA VIESTINNÄN TEORIA

Strateginen kommunikaatio on komentajan ja esikunnan yhä tärkeämpi työkalu taistelussa mielistä ja sydämistä. Psykologisten operaatioiden vaikutuksen hitauden vuoksi, näiden rinnalle on yhä tärkeämmäksi työkaluksi nousemassa **avainhenkilöihin vaikuttaminen** (Key Leader Engagement). (Turvallinen Suomi 2013, 319.) Avainhenkilöihin vaikuttaminen perustuu pitkälti diplomatian ja neuvottelutaitojen käyttöön sotilaallisissa toiminnoissa. Poliittinen kommunikaatio siirtyy informaatioaikana yhä matalammalle tasolle, ja se nopeuttaa verkostoissa metasanomien vaikuttavuutta. Avainhenkilöihin vaikuttaminen onkin yksi strategisen kommunikaation päävälineistä. (Hirvelä & Huhtinen 2012, 17.)

### 2.1.KLE:n määritelmä

”Pehmeän vaikuttamisen” ja tätä kautta myös KLE:n juuret lienevät yhtä vanhoja kuin sota itse. Avainhenkilöihin vaikuttamisen taustat voidaankin liittää monessa mielessä muun muassa Sun Tzun oppeihin sodankäynnin taidoista ja sodan voittamisesta ilman varsinaista taistelua (Hull 2014, 7-8).

Nykyiseen avainhenkilöihin vaikuttamiseen voidaan nähdä vaikuttaneen merkittävästi Irakin sodan erään käännekohdan Al Anbarissa vuonna 2006, kun irakilaiset sunnikapinalliset nousivat Al Qaedaan vastaan. Huomattavana vaikuttajana tälle kansannousulle voidaan pitää amerikkalaista kapteeni Travis Patriquina kollegoineen, jotka olivat sitä mieltä, ettei USA:n silloinen strategia Irakissa saavuttanut haluttuja tuloksia. Patriquin ymmärsi, ettei ainoastaan USA:n kineettisellä vaikuttamisella saavutettaisi tuloksia ja painottikin suhteiden luomista paikallisiin sunniheimoihin, jotka myöhemmässä vaiheessa nousivat Al Qaedaan vastaan. Patriquin laati strategiasta varsin kärjistetyn PowerPoint-esityksen, joka levisi eri puolille maailmaa, päätyen lopulta myös kenraali Petraeuksen sähköpostiin. (Doyle 2011; Stahl 2011) Petraeus toimi vuosina 2007–2008 Yhdysvaltojen johtaman liittouman komentajana Irakissa. Hän totesi Afganistanin vastakumouksellisesta operaatiosta puhuttaessa, vapaasti suomennettuna, että kapinallisuuksista ei saavuteta haluttua lopputulosta ainoastaan tappamalla (”you cannot kill your way out of a insurgency”). Huomautus pitää sisällään ajatuksen siitä, että operaation onnistuminen vaatii painostavien ja pakottavien keinojen liittämistä osaksi kineettisen voimankäyttöä. (Hull 2009, vii.)

Informaatio-operaatioihin luetaan kuuluvaksi useita työkaluja ja taktiikoita, joiden avulla voidaan vaikuttaa viestinnän keinoin toiminta-alueeseen ja siellä operoiviin toimijoihin. Informaatio-operaatioihin kuuluvat muun muassa psykologiset operaatiot, elektroninen sodankäynti, tietoverkko-operaatiot, harhauttaminen, fyysinen tuhoaminen, tietoturvallisuus, avainhenkilöihin vaikuttaminen ja kentällä olevien joukkojen sijainti, näkyvyys sekä yleinen toiminta (Presence Posture Profile, PPP). (MOD 2009, 6-3.)

Kentällä olevien joukkojen sijainnilla, eli läsnäololla, voidaan jo yksissään vaikuttaa merkittävästi siihen, minkälaista sanomaa halutaan toiminnasta välittää ympäröivälle yhteisölle. PPP:llä voidaanakin vahventaa muita kanavia käyttäen lähetettyjä sanomia. Myös joukon päällään kantama varustus viestii tiettyä sanomaa, vaikuttaen vastaanottajien mielikuviin. (NATO 2009, 1-8.) Kaikki suoritettavat taktisen tason toimenpiteet tai niiden suorittamatta jättäminen lähettää sanoman muille toimijoille. Jos avainhenkilöihin vaikuttamistilanteeseen osallistuva partio on täydessä taisteluvastuksessa, lähettää se erilaisen viestin, kuin ollessaan kevyemmässä varustuksessa. Sanomaa, jota halutaan välittää muille toimijoille, voidaan vahventaa joukon näkyvyydellä toiminta-alueella. Jos esimerkiksi halutaan viestiä toimintaympäristön turvallisuudesta, voidaan joukkojen partioinnilla vaikuttaa mielikuvaan joka muille toimijoille toimintaympäristön turvallisuudesta välittyy. (DOA 2013, 3-6.)

Informaatio on aina ollut vaikuttava tekijä sotilaallisissa toimenpiteissä. Informaatioympäristön nopea kehitys on kuitenkin lisännyt sen merkitystä entisestään. Kognitiivinen vaikuttaminen on noussut operaatioissa viimeisen viidentoista vuoden aikana fyysisen vaikuttamisen rinnalle merkittäväksi vaikuttajaksi. (Nissen 2011, 15) Informaatiotietoisuus on pitkään ollut osa ihmisyyttä ja ne jotka ovat kyenneet kokoamaan, hallitsemaan ja käyttämään informaatiota ovat olleet merkittävästi kilpailijoitaan paremmassa asemassa. Informaatio vaikuttaa strategiselta tasolta aina taktiselle tasolle saakka kaikissa sotilaallisissa operaatioissa, vaikuttaen päätöksentekoon kaikilla tasoilla. Kyky voittaa vastustaja tai mahdolliset vastustajat sotilaallisissa operaatioissa nojautuu vahvasti mielikuviin. Tietotulvaa hallitsemalla ja siihen vaikuttamalla voidaan ohjata avainhenkilöiden päätöksentekoa ja näin vaikuttaa ympäröivän yhteisön mielikuviin ja toimintaan. (NATO 2009, 1-2.)

Yksiselitteistä kansainvälistä määritelmää KLE:lle ei ole tällä hetkellä olemassa. Yhteistä kaikille määritelmille on kuitenkin se, että avainhenkilöihin vaikuttamisen nähdään olevan työkalu, jonka käytön tulee tukea operaation tavoitteiden saavuttamista vaikuttamalla avain-

henkilöihin tai näiden kautta määrättyihin kohdeyleisöihin (mm. Hull 2009, 2014, Granåsen & Lindoff 2011, Hirvelä & Huhtinen 2012).

NATO määrittelee **Key Leader Engagement (KLE)** toiminnaksi kahdenväliset keskustelut johtajien välillä oman toimivaltansa puitteissa, puheet eri tilanteissa median tai merkittävien päätöksentekijöiden läsnä ollessa, annetut haastattelut vaikutusvaltaisille ja valikoiduille tiedotusvälineille sekä määrättyjen merkittävien asioiden käsittelyn konferensseissa vaikutusvaltaisten toimijoiden kanssa (NATO Bi-SC 2010, 51). Avainhenkilöihin vaikuttamisella voidaan vaikuttaa toimijoihin, joilla on suuri vaikutusvalta omassa yhteisössään. Avainhenkilöiden päätöksentekoon voidaan vaikuttaa muun muassa diplomaattisin, sotilaallisin tai taloudellisin keinoin. Kaikkien edellä mainittujen keinojen tulisi kuitenkin tähdätä haluttuun lopputulokseen, johon pääsemiseksi on viestinnän sanomien oltava yhteneviä. Kulttuurillinen ymmärrys luo perusteet edellä kuvatulle vaikuttamiselle. Esimerkiksi statuksen osalta on tarkoin harkittava KLE tilanteeseen osallistuvien henkilöiden asema. Kyseiseen harkintaan liittyen on huomioitava, että komentajan on vastattava tärkeimpien mielipidevaikuttajiin ja päättäjiin kohdistuvista KLE-tilanteista. (MOD 2009, 6-6.) Myös Granåsen ja Lindoff ottavat kantaa status-kysymykseen tutkimuksessaan. He kirjoittavat, että KLE tilanteen tulee olla kohdehenkilön isännöimä ja osallistujien tulisi olla arvoasteikossa samalla tasolla. Toisaalta, jos KLE:n tarkoituksena on voimannäyttö, voi olla tarpeellista myös poiketa edellä mainitusta periaatteista (Granåsen & Lindoff 2011, 6).

Joint Publication 3-13 määrittelee KLE tilanteet tarkoitushakuisiksi ja suunnitelluiksi vaikuttamistilanteiksi USA:n sotilasjohtajien ja avainhenkilöiden välillä. Tapaamisilla voidaan muokata ja vaikuttaa avainhenkilöiden toimintaan strategisella, operatiivisella ja taktisella tasolla. KLE tilanteet voidaan kohdistaa tiettyihin määriteltäviin ryhmiin, kuten esimerkiksi uskonnollisiin johtajiin, akateemisiin vaikuttajiin, ja heimopäälliköihin luottamuksen rakentamiseksi. KLE:tä voidaan käyttää varsin laajasti erityyppisissä operaatioissa, lähtien vakautamisoperaatioista, vastakumouksellisiin ja humanitäärisiin operaatioihin. (JP 3-13, II-13.)

KLE voidaan määritellä myös sen tavoitteiden suhteen. KLE:n tarkoitus on lisätä informaatiota ja vaikuttaa informaatiolla. Vaikuttamisessa pyritään säilyttämään operaatiota kohtaan myönteisten tai neutraalien toimijoiden tuki, painostamaan ja suostuttelemaan niitä jotka eivät ole halukkaita muuttamaan näkemystään ja eristämään ne toimijat jotka eivät ole käännytettävissä tai ne jotka ovat avoimesti vastaan operaation tavoitteita. (MOD 2009, 8-2.)

Paikallisten avainhenkilöiden ja vaikuttajien kautta sanoma voidaan jalkauttaa huomattavasti todennäköisemmin halutuille kohdeyleisöille, kuin silloin jos sanoma vain käännettäisiin ja viestittäisiin suoraan halutuille kohdeyleisöille. Avainhenkilöihin vaikuttamalla kyetään käyttämään heidän uskottavuuttaan yhteisön jäsenten silmissä oman sanoman jalkauttamiseen. (DOA 2013, 8-2.)

Jeanne F. Hull (2014) kirjoittaa tutkimuksessaan, että KLE:t ovat sotilaallisen joukon suorittamia tapaamisia isäntävaltion vaikutusvaltaisten yksilöiden kanssa. Tapaamisten tarkoitus on luoda toimivat suhteet paikallisiin vaikutusvaltaisiin johtajiin operaation tukemiseksi. (Hull 2014, 3.) KLE:t ovat tapa rakentaa luottamusta ja suhteita paikallisiin ihmisiin. Mitä paremmat ovat suhteet paikalliseen väestöön, sitä pienemmät ovat riskit joutua hyökkäyksen kohteeksi. Avainhenkilöihin vaikuttamisella voidaan saada informaatiota, jakaa määrättyjä sanoja ja ”rakentaa rauhaa”. Se on keino vaikuttaa paikalliseen väestöön aseettomasti. (Granåsen & Lindoff 2011, 13.)

*KLE:ssä ei ole kyse avainasemassa oleviin johtajiin (Key leader, KL) vaikuttamisesta kriisin puhjetessa. Se on luottamuksen rakentamista ajan kanssa, riittävällä kapasiteetilla ja riittävällä syvyydellä, siten että nämä henkilöt voivat tukea tavoitteitamme ongelmien ilmetessä. Ilman jatkuvia ja säännöllisiä tapaamisia nämä henkilösuhteet usein jäävät pinnallisiksi ja voimattomiksi, eikä niillä voida tukea operaation tavoitteita. (JFC 2010, 15.)*

Jantunen kirjoittaa tutkimuksessaan siitä, kuinka ohjesäännössä kuvataan viestintä yhteisymmärryksen rakentamiseksi ja aktiiviseksi kuunteluksi joka lopulta johtaa luottamukseen. Jantunen kuitenkin toteaa, että tämä on vahvasti ristiriidassa ”themes and messages” korttien kanssa, jotka ilmentävät avoimen viestinnän sijaan organisaation sisäistä viestinnän kontrollia (Jantunen 2013a, 104-105).

Granåsenin ja Lindoffin (2011) tutkimuksen mukaan avainhenkilöihin vaikuttamisen tulisi olla oleellinen osa jokaista operaatiota. Se on tapa vaikuttaa paikalliseen väestöön ja ennaltaehkäistä ongelmia ennen kuin niitä esiintyy. Kaikki mitä teet, tai jätät tekemättä, on viestintää. Et vain voi olla viestimättä KLE tilanteessa. (Granåsen & Lindoff 2011, 13,17.) Key Leader Engagement (KLE) on tärkeä elementti tehokkaissa vastakumouksellisissa operaatioissa (MOD 2009, 5-11).

Avainhenkilöksi voidaan määritellä henkilö, joka toimii virallisesti tai epävirallisesti johtavassa asemassa yhteisössään ja joka voi vaikuttaa haluttuihin kohderyhmiin tai yleisöön operaatiolle edulliseen tapaan (Granåsen & Lindoff 2011, 4). Avainhenkilöitä voivat olla niin kyläpäälliköt, uskonnolliset johtajat, tärkeät työllistäjät, kuin myös kapinalliset jotka toimivat operaation tavoitteiden vastaisesti (NATO Bi-SC 2010, 17). Nato määritelmässä huomioidaan avainhenkilöitä määriteltäessä yhteistyöhaluisten henkilöiden lisäksi henkilöt jotka ovat vihamielisiä operaatioalueella olevia joukkoja kohtaan.

Kulttuuritietoisuus ja ymmärrys paikallisista tavoista ovat avainasemassa KLE tilanteen onnistumisen kannalta. Muun muassa Irakissa ja Afganistanissa on tärkeää luoda suhde kohdehenkilöön ennen merkittävien asioiden käsittelyä ja kiinnitettävä huomiota yksiselitteiseen tehtävien jakoon sanoman välittymisen mahdollistamiseksi. (Hull 2009, 36; NATO 2009, 8-A-4.)

Avainhenkilöihin vaikuttamisen synkronointi eri toimijoiden välillä voi olla haasteellista. Hull (2009) mainitsee, että Irakissa synkronointia tapahtui, mutta varsinaista prosessia KLE:n synkronointiin ei ollut käytössä. Jatkuvuuden hallinta osoittautui suureksi haasteeksi, sillä suhteiden luominen vaatii aikaa ja kuuden kuukauden rotaation koettiin olevan tähän liian lyhyt aika. Hull mainitsee kolmanneksi merkittäväksi tekijäksi puutteelliset kyvyt avainhenkilöihin vaikuttamiseen. Henkilöstö ei ollut saanut riittävää diplomaattista ja neuvottelutaitojen koulutusta ja heidän kulttuuritietoisuutensa Irakista oli rajoittunutta. Hull toteaaakin, että koulutukseen on panostettava, jotta henkilöstöllä on paremmat valmiudet KLE kentällä toimimiseen. Epärealistiset odotukset osoittautuivat yhdeksi suurimmista ongelmista KLE:n käytössä. Luottamuksen rakentuminen vaatii aikaa ja tavoitteisiin ei päästä useinkaan ensimmäisellä tapaamisella. (Hull 2009, 31-33.)

KLE konsepti epäonnistuu, jos yhtenäistä arvostusta ei saavuteta johtajien välillä. Tehokas viestintä vaatii maineen joka on vakaa ja joka viestii arvostusta kulttuurillista toimintaympäristöä kohtaan. Tämä maine on helppoa menettää negatiivisella viestinnällä. (Hirvelä & Huh-tinen 2013, 5.)

Suhteiden luominen ja luottamuksen rakentaminen ovat oleellinen osa KLE:n onnistumista. Avainhenkilöön on vaikutettava siten, että avainhenkilö tulee vaikuttamaan lopulta kohdeyleisöön halutulla tavalla. Kulttuuritietämys on elinehto avainhenkilöihin vaikuttamisen onnistumisen kannalta. Osallistuvan henkilöstön on tunnettava paikalliset tavat ja perusteet kulttuu-

rista, lisäksi henkilöstöllä on oltava mahdollisuus kulttuurilliseen neuvonantajaan (cultural advisor) ja tulkin käyttöön. Rotaatiokoulutuksessa on myös syytä panostaa kulttuuritietoisuuskoulutukseen. Valmistautumisella ja ennen kaikkea tilanteen harjoittelulla on suuri merkitys tilanteen onnistumiselle. On määritettävä mitkä ovat tapaamisen tavoitteet ja mitkä ovat ne sanomat jotka tapaamisella halutaan välittää. Granåsen ja Lindoff (2011) korostavat lisäksi yksilön sosiaalisten kykyjen merkitystä. Tulosten saavuttamiseksi on oltava kärsivällinen. Tiukka asialistassa pysyminen ei tuota haluttua tulosta, vaan keskustelun on annettava toisinaan poiketa sivuraiteille. (Granåsen & Lindoff 2011, 18.)

Kapteeni Matthew Swain kertoo artikkelissaan havaintojaan KLE tilanteista Afganistanissa. Paras tapa vaikuttaa kohteen päätöksentekoon on luoda luottamuksellinen suhde häneen. ”Opi tuntemaan kohde henkilökohtaisesti ja käsittele myös työn ulkopuolisia asioita hänen kanssaan” – Swain opastaa. Usein ylenkatsottu, mutta tehokas keino oppia tuntemaan avainhenkilö, on käydä tulkin kanssa läpi KLE tilanne ja kohteen reagointi käsiteltyihin asioihin. (Swain 2011, 33.)

Henkilöstön valinnan onnistuminen KLE-tilanteen onnistumisen kannalta on ensiarvoisen tärkeää. Totutusti vanhin omalla operaatioalueella (AOR) toimiva upseeri suorittaa KLE:n kohdeyleisön johtajaan. Tämä kuitenkin vaatii tarkkaa harkintaa ja seuraavat asiat tulee ottaa huomioon henkilöstöä valittaessa: Arvo, aiempi kokemus ja tausta, jatkuvuus ja sukupuoli. Avain asemassa olevat johtajat ovat luultavasti todella statustietoisia. Vastaavat arvot suorittajan ja kohteen välillä viestii tapaamisen tärkeydestä ja toisaalta tällä vältetään tilanteet, joissa vähäpätöisiin asioihin suunnataan liian korkea-arvoista henkilöstöä. Jotta tapaaminen saadaan oikealle tasolle, on joskus tarvetta paikallisten arvojen käyttämiselle. Avainhenkilön verbaalin ja non-verbaalin viestinnän yksityiskohtien havaitseminen ja niiden ymmärtäminen sekä hänen kauttaan kohdeyleisöön vaikuttaminen vaatii KLE:n suorittavalta osapuolelta kokemusta ja koulutusta. Kielen ja kulttuurin lisäksi henkilöstöllä on oltava riittävästi taustatietoa käsiteltävistä asioista, osattava erilaiset neuvottelutekniikat ja viestinnälliset vaikuttamisen keinot. On todennäköistä, että kaikkia näitä ominaisuuksia ei ole yhdellä henkilöllä, joten voi olla tarpeellista suorittaa avainhenkilöihin vaikuttaminen kahdella tai kolmella henkilöllä tulkin lisäksi. Henkilöstö voi koostua esimerkiksi johtajasta, asiasisällöllisestä asiantuntijasta (Subject Matter Expert) ja psykologisiin operaatioihin (PSYOPS) koulutetusta henkilöstä. Jatkuvuus KLE-tilanteiden toteuttamisessa on merkittävässä osassa suhteiden luomisessa, viestin yhdenmukaisuuden säilyttämisessä ja muutosten havainnoinnissa. Henkilöt, jotka lähtökohtaisesti ovat operaatioalueella pitkään, tulisi ottaa mukaan avainhenkilöihin vaikuttamiseen heti

prosessin alkuvaiheessa. Mahdollisten ja olemassa olevien avainhenkilöiden alustavan tunnistamisen jälkeen voi olla suotavaa käskää henkilöstölle omat kohteensa, joiden kanssa tapaamisia suoritetaan joko johtajana tai osana suoritettavaa partiota. (MOD 2009, 8-A-1.)

Komentajia ja johtajia kaikilla tasoilla rohkaistaan tapaamisiin päättäjien kanssa omalla tasollaan (strateginen, operatiivinen ja taktinen) luodakseen mahdollisuuden vaikuttaa heidän toimintaansa operaation tavoitteiden tukemiseksi (NATO Bi-SC 2010, 51). Tiedusteluhenkilöstön tulisi erityisesti tukea KLE:n käyttöä ja hyödyntää siitä saatuja tietoja muun esikunnan ohella (MOD 2009, 5-11). KLE suorittamisen vastuita voi olla hyödyllistä jakaa tyypilliseltä komentajatasolta lisäksi varakomentajille, henkilöstöpäälliköille, tai jopa joidenkin osastojen johtajille (JFC 2010, 15). Avainhenkilöihin vaikuttamisen toiminnan tasosta ollaan kansainvälisesti osittain eri mieltä. Granåsen ja Lindoff kirjoittavatkin, että KLE voidaan mieltää ainoastaan ylimmän johdon tai kaikkien toimijoiden työkaluksi. Yhteistä näkemyksille on kuitenkin se, että KLE:n käyttö on linjassa operaation strategisten tavoitteiden kanssa (Granåsen & Lindoff 2011, 18).

Ideologia ja uskonto vaikuttavat ihmisten jokapäiväiseen elämään ja siksi niiden merkitys paikallisille ihmisille on ymmärrettävä. Uskonnollisten tapojen väärinymmärtäminen tai niiden vastaisesti toimiminen saattaa aiheuttaa huomattavaa vastarintaa ja etäännyttää sotilaat paikallisista ihmisistä. Sotilaiden tulee saada koulutus tavallisimpiin uskonnollisiin ja kulttuurillisiin tapoihin rotaatiokoulutuksen aikana. (NATO 2009, 3-6.)

Taktisen tason informaatio-operaatioiden osalta tulisi koulutuksessa huomioida ainakin isäntävaltion poliittinen tilanne, kulttuuritietoisuus, kielikoulutus, perehtyminen tulkin käyttöön, kommunikointitaitojen opettaminen, (sosiaalisen) median käyttökoulutus ja realistinen harjoittelu. Nissenin mukaan edellä mainitut kokonaisuudet mahdollistavat tehokkaan informaatio-operaatioiden käytön osana muuta vaikuttamista. Koulutus vähentää riskejä sanojen ja tekojen ristiriitaisuuksien syntymiselle (”say-do gap”). (Nissen 2011, 40.)

Yhdysvaltojen armeijan kenttäohjesääntö informaatio-operaatioista määrittelee tehokkaalle (avainhenkilöihin) vaikuttamiselle seuraavat periaatteet:

- Eheys
- Kulttuuritietoisuus
- Sopeutuvuus

- Uskottavuus
- Tasapainoisuus ja
- Käytännönläheisyys. (DOA 2013, 8-1.)

Eheydellä tarkoitetaan sitä, että joukon toiminta on linjassa viestittyjen sanomien kanssa, eikä puhuttujen ja toiminnalla viestitettyjen sanomien välillä ole ristiriitaisuutta. Lisäksi eheydellä tarkoitetaan eri operatiivisten toimijoiden sanomien samankaltaisuutta. Jos joukon toiminta ei ole linjassa muiden viestittyjen sanomien kanssa, johtaa tämä uskottavuuden menettämiseen. Kulttuuritietoisuudella tarkoitetaan sitä, että joukko suorittaa avainhenkilöihin vaikuttamisen paikallisen kulttuurin ehdoilla. Tämä muun muassa käsittää ymmärryksen paikallisista tavoista, uskomuksista ja kommunikointitavoista; niin passiivisista kuin aktiivisistakin. Pelkkä tapojen tunteminen ei riitä, vaan toimijoiden on ymmärrettävä, miten paikalliset viestivät, suhtautuvat aikaan ja ihmissuhteisiin. Sopeutuvuus on kykyä vastata muuttuviin tilanteisiin ja toimintaympäristön muutoksiin. KLE tilanteessa toimijan on kyettävä mukautumaan haasteisiin ja kyettävä omaksumaan informaatiota nopeasti. Sopeutuvuutta voidaan kutsua myös tietynlaiseksi tilannetajuksi ja kyvyksi reagoida rohkeasti muuttuviin tilanteisiin. Onnistuneen KLE tilanteen peruspilari on luottamus. Luottamuksen takana on aina joukon uskottavuus. Uskottavuus riippuu joukon toiminnan läpinäkyvyydestä ja avoimuudesta. Uskottavuus saavutetaan totuuteen perustuvien sanomien yhtenäisyydellä, niin tekojen, kuin sanojenkin osalta. Tasapainoisuudella tarkoitetaan viestintätilanteen tasapainoisuutta, jonka on sisällettävä niin oman sanoman jakamista kuin aktiivista toisen osapuolen kuuntelemista ja hänen näkökantansa huomioimista. KLE tilanteessa on hyväksyttävä, että ensimmäisillä tapaamisella hyödyt voivat rajoittua silkkään ymmärryksen lisääntymiseen kohteesta. Toisaalta vain ymmärryksen lisääntymisellä voidaan luoda toimiva ja vuorovaikutteinen suhde avainhenkilöön. Tasapainoton viestintätilanne on monologinkaltainen, yhdensuuntainen viestintätilanne. Tasapainoton vuorovaikutustilanne viestii kunnioituksen puutetta ja haittaa merkittävästi kyseiseen kohteeseen ja haluttuun kohdeyleisöön uudelleen vaikuttamista. Käytännönläheisyys on sen tosiasian hyväksymistä, että kommunikaatiota on vaikeaa hallita ja ennustaa. Johtajien tulee ohjata joukkojensa lähettämiä sanomia, niin sanojen kuin tekojenkin osalta. Se, mihin kuitenkaan ei voida vaikuttaa, on sanomien tulkinta. Yhteisö joka seuraa joukon toimintaa ja viestittyjä sanomia, muodostaa näistä oman tulkintansa. (DOA 2013, 8-1.)

Tässä tutkimuksessa KLE ymmärretään informaatio-operaatioiden osaksi, joka jakaantuu tiedon hankintaan ja vaikuttamiseen. Vaikuttamisella pyritään muuttamaan haluttujen kohdeyleisöjen tai avainhenkilön käyttäytymistä. Vaikutukset pitävät sisällään niin pitkäaikaisia strate-



gisen kommunikaation vaikutuksia kuin lähes välittömiä joukon omasuojaan liittyviä vaikutuksia. Tässä tutkimuksessa avainhenkilöihin vaikuttamistilanteet mielletään kahden väliseksi tapaamisiksi, eikä tutkimuksessa huomioida, muun muassa NATO määritelmän mukaisia, tiedotustilaisuuksia tai muita välillisiä vaikuttamisen keinoja. Avainhenkilöihin vaikuttaminen on suunnitelmallista, pitkäjänteistä ja tarkoitushakuista toimintaa, jonka tarkoituksena on tukea komentajan tehtävän toteuttamista. Se ei ole itsetarkoitus, vaan ainoastaan työkalu joka oikein käytettynä voi lisätä komentajan tilannetietoisuutta ja parantaa joukon toimintamahdollisuuksia operaatioalueella.

Kaikki tilanteet, joissa sotilaat ovat kanssakäymisissä isäntävaltion kyläpääliköiden ja muiden vaikuttajien kanssa, eivät ole avainhenkilöihin vaikuttamista. Tässä tutkimuksessa tutkija määritteli ennalta suunnittele mattomille, mutta vaikutukseltaan merkittävälle tapaamisille termin ”soldier-engagement”. Kyseistä termiä on käytetty kansainvälisesti tarkoittamaan myös kineettistä vaikuttamista yksittäisen sotilaan tasolla. Termiä käytettäessä tutkimuksen aineistoa kerätessä tutkija selvensi tiedonantajille mitä kyseisellä termillä tässä tutkimuksessa tarkoitetaan.

Yhdysvaltain armeijan kenttäohjesäännössä edellä mainitut tilanteet määritellään jakautuvat ”soldier-engagement” ja ”leader-engagement” tilanteisiin. Niin sanotut ”soldier-engagement” ja ”leader engagement” tilanteet, joihin KLE:kin kuuluu, voidaan jakaa suunniteltuihin ja dynaamisiin, eli sattumanvaraisiin tapaamisiin. Suunnitelluilla tapaamisilla tarkoitetaan KLE:n kaltaisia, suunniteltuja ja valmisteltuja vaikuttamistilanteita. Näillä vaikuttamiskeinoilla on selkeä tavoite tukea komentajan tehtävän toteuttamista. Sattumanvaraiset, valmistelemattomat tapaamiset sisältävät edellä kuvatut SE-tilanteet. Tilanteet tapahtuvat useimmiten jalkapartioissa väestön joukossa tai sattumanvaraisina vaikuttajien vierailuina tukikohtaan. Vaikka tämän kaltaisia tapaamisia ei erikseen suunnitella, voivat tapaamiset osoittautua onnistuneiksi neuvottelutilanteiksi, jos niihin osallistuvat toimijat kykenevät suoriutumaan neuvottelutilanteesta. Valmistautuminen näihin tilanteisiin tapahtuu jo silloin, kun taistelijat liittyvät omaan joukkoonsa ja omaksuvat joukon arvot ja toimintatavat. Kunnioituksen osoittaminen muita ihmisiä kohtaan ja rehellinen kommunikointi johtaa useimmiten onnistuneisiin viestintätilanteisiin. Onnistumisen mahdollisuuksia lisää, jos joukko on saanut kulttuurillisen ja lainopillisen koulutuksen sekä harjoitellut viestintätilanteita. (DOA 2013, 8-3.)

## 2.2.KLE- prosessi

KLE prosessi kuvataan eri tahojen ohjesäännöissä sykliseksi. Prosessista on erotettavissa seitsemän vaihetta. Ensimmäisessä vaiheessa selvitetään kohde johon halutaan vaikuttaa (**targeting**). Toisessa vaiheessa aloitetaan kohteen ja toimintaympäristön tiedustelu (**intelligence**). Kolmannessa vaiheessa määritetään haluttu vaikutus (**outcome**). Tämän jälkeen seuraa KLE-tilanteeseen valmistautuminen, sisältäen tarvittaessa tilanteen harjoittelun (**preparation**). Kun valmistautuminen on huolellisesti suoritettu, seuraa KLE:n toteutus (**execution**). Kun avainhenkilöön vaikuttaminen on suoritettu, analysoidaan saavutettu vaikutus ja kerätään kohteesta saadut tiedot niin sanotussa purkutilaisuudessa (**post-KLE debriefing**). Tässä yhteydessä on myös syytä määrittää onko kohde ylipäättään enää järkevä uudelle tapaamiselle tai vaikuttamiselle. Jos näin on, aloitetaan sykli uudestaan. (mm. NATO Bi-SC 2010; CTW, 2011. Hull, 2009.) Seuraavissa kappaleissa on avattu edellä mainitut vaiheet tarkemmin käytännön toimenpiteiden näkökulmasta.

Avainhenkilöiden tunnistamisessa tulee huomioida heidän vaikutusvaltansa yhteisössään, henkilön pitkäaikaisen käytön mahdollisuus ja hänen sosiaalisen verkostonsa vaikuttamisen näkökulmasta (AWG 2009, 1). Kun vaikutettava avainhenkilö on määritelty, kerätään kohteesta mahdollisimman paljon tietoa, kuten tiedot uskonnosta, kulttuurista, perhesuhteista, tavoitteista, kiinnostuksen kohteista ja johtajuudesta. Myös NATO:n määritelmässä korostetaan avainhenkilön suhdeverkostoa muihin toimijoihin operaatioalueella (NATO 2009, 1-10). Edellä mainitut asiat on otettava huomioon arvioidessa onko avainhenkilön valinta vaikuttamisen kohteeksi onnistunut ja kannattaako häneen ylipäättään vaikuttaa. Myös avainhenkilön tarkoitusperät ja motiivit on huomioitava. Tiedon keräämisessä tukeudutaan mahdollisiin aiempiin raportteihin avainhenkilöön vaikuttamisesta. (AWG 2009, 1.)

Halutun vaikutuksen, eli tavoitteen asettelun näkökulmasta on huomioitava mitä vaikuttamisella halutaan saavuttaa ja mitkä ovat vaikuttamisen välilliset hyödyt. Tavoitteen saavuttamiseksi on tunnistettava osatekijät joiden toteutuminen on ehto tavoitteen toteutumiselle. On myös syytä harkita etukäteen, mitä neuvottelutilanteessa voidaan tarjota tavoitteeseen pääsemiseksi. (EMT,1-2.)

Valmistautumisvaiheessa henkilöstön on sovittava tehtävänjaosta. Henkilöstön tehtäviin voivat kuulua ainakin muistiinpanoista vastaava, nauhoittaja, valokuvaaja ja johtaja. Suunnittelun osalta on huomioitava myös muut tehtäviin liittyvät asiakokonaisuudet, kuten turvallisuus, logistiikka ja viesti. Kulttuurillisten asioiden osalta on selvittävä ainakin lahjojen antami-

seen ja sosiaaliseen kanssakäymiseen vaikuttavat tekijät. Lisäksi on hyvä osata edes muutama sana paikallista murretta hyvän tahdon eleenä. (AWG 2009, 2.)

KLE tilanteeseen valmistautuessa tulee henkilöstön selvittää itselleen ainakin seuraavat asiat:

- Mikä on alueen poliittinen-, turvallisuus- ja taloustilanne?
- Mikä on avainhenkilöihin vaikuttamisen varsinainen kohdeyleisö johon halutaan vaikuttaa?
- Minkälainen vaikutus halutaan saada aikaan kohdeyleisössä ja miten vaikuttavuus arvioidaan?
- Miten kohde voi yrittää vaikuttaa tapaamiseen osallistuvaan henkilöstöön?
- Jos tapaaminen epäonnistuu, millä tavoin kohdetta voidaan painostaa aloitteen tempaisemiseksi tai mitä myönnytyksiä avainhenkilölle voidaan tehdä tilanteen korjaamiseksi?
- Onko KLE:n suorittamiseen rajoituksia muiden toimintojen osalta?
- Voidaanko avainhenkilön tai kohdeyleisön suhtautumiseen vaikuttaa etukäteen joillain tavoilla?
- Voidaanko KLE tilanne harjoitella etukäteen? (NATO 2009, 8-A-3.)

Näiden tietojen lisäksi tarvitaan välitettävät KEY MESSAGE sanomat. Lisäksi on perehdyttävä kulttuurillisiin asioihin, kuten oikeaan tapaan tervehtiä, istumajärjestykseen, vaatetukseen ja muihin kulttuurillisesti määräytyneisiin asioihin. Informaatio-operaatio upseerin tulisi käydä läpi nämä asiat komentajan tai KLE tilanteeseen osallistuvan henkilöstön kanssa ja jos mahdollista KLE tilanne on harjoiteltava. (Granåsen & Lindoff 2011, 6.)

Toteutuksessa korostuvat tilanteeseen osallistuvien henkilöiden kunnioitus toisiaan kohtaan. On osattava kuunnella ja tiedettävä milloin puhua, kuitenkin pitäen tehtävä kirkkaana mielessä. Paikallisen neuvotteluetiketin tunteminen onkin avainasemassa. Kun käytetään tulkkia on sanomat kerrottava vastaanottajalle, ja näin ollen myös katsekontaktin oltava vastaanottajaan, tulkin sijaan. Jotta toimijat ovat samaa mieltä sovituista asioista, päätetään neuvottelu kertamalla tehdyt sopimukset ja sovitut asiat. (AWG 2009, 2.)

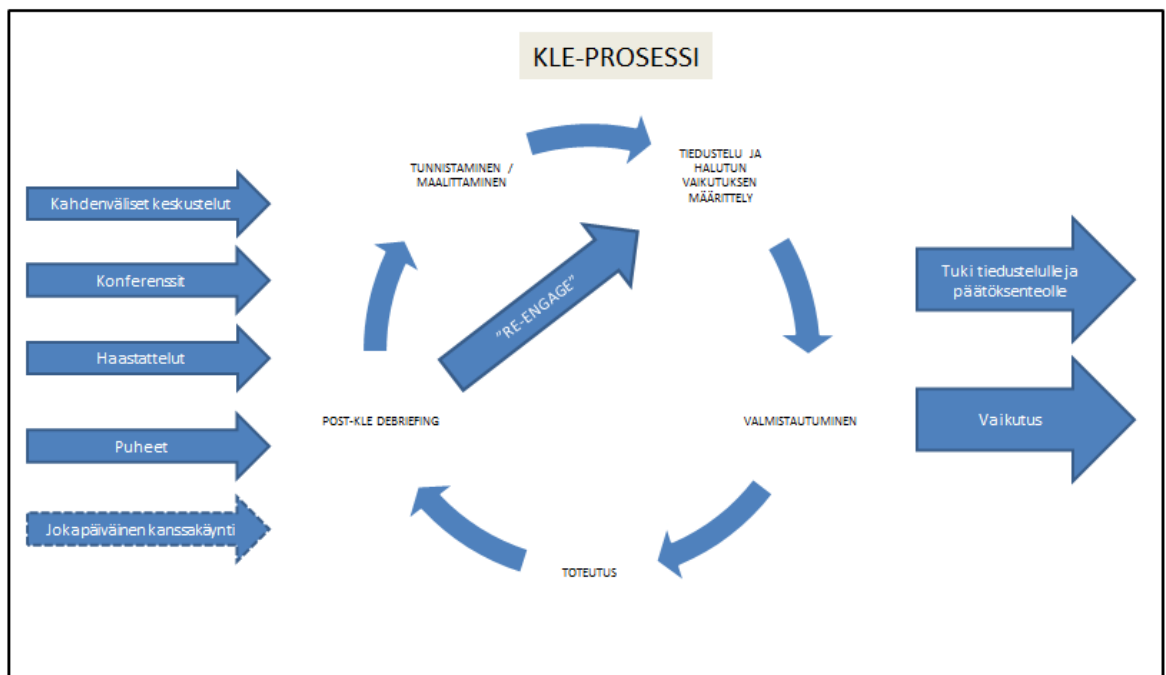
KLE:n jatkuvuuden hallinnan sekä jatkuvan, että suunnitellun vaikuttamisen kannalta on oleellista pitää jälkitilaisuus (debriefing) jossa käydään läpi tehdyt havainnot, muistiinpanot, tehdyt lupaukset, saavutetut tulokset ja seuraavan tapaamisen suunnitteluun liittyvät seikat (NATO Bi-SC 2010, 54; JFC 2010, 15). Jatkuvuuden hallinta on keskeistä sanoman yhdenmukaisuuden, luottamuksellisen suhteen rakentamisen (rapport) ja muutosten havaitsemisen kannalta (NATO 2009, 8-A-1).

Koska avainhenkilöihin vaikuttaminen on pitkäjänteinen projekti, päästään tehokkaaseen vaikutukseen vain avainhenkilöön uudelleen vaikuttamalla. Uudelleen vaikuttaminen on myös oleellisessa osassa kontaktin säilyttämisessä. Ennen seuraavaa avainhenkilöön vaikuttamiskertaa on kerrattava edellisten tapaamisten raportit. Myös CIMIC-toimintaa voidaan hyödyntää sitoumuksien täyttämässä ja avainhenkilön päätöksen tekoon vaikuttamisessa. (NATO 2009 ; AWG 2009, 2.)

Avainhenkilöihin vaikuttamisen vaikuttavuuden arviointi koetaan laajasti ottaen haasteelliseksi, kuten minkä tahansa viestintätilanteen arviointi. Asymmetric Warfare Group luettelee vaikuttavuuden arviointiin liittyviksi osatekijöiksi muun muassa seuraavat asiat:

- Yhteistyön ja osoitetun tuen määrä
- Taloudellinen kehitys
- Paikallisiin projekteihin osallistumisen taso
- Turvallisuustilanteen kehitys (AWG 2009,2).

Huomion arvoista tarkastelussa on kuitenkin se, että edellä mainittuihin tekijöihin vaikuttavat luonnollisesti KLE-tilanteiden lisäksi myös muut toimenpiteet operaatio-alueella.



Kuvio 1. KLE -prosessin syklisyys (Mukaillen NATO-IO reference, 2010. CTW OEF -smartbook, 2011. Hull, 2009.

Kuviossa 1. on esitetty NATO määritelmän mukaiset KLE:n piiriin kuuluvat tilanteet. Kuvion keskiössä olevat nuolet kuvaavat KLE-prosessin syklisyyttä ja prosessin vaiheita. Kuvion oikeassa laidassa esitetyt ”tuki tiedustelulle ja päätöksenteolle” ja ”vaikutus” kuvaavat KLE-prosessin tavoitteita.

### 2.3. Viestinnän teorioiden kehitys

**Viestintä** ja vuorovaikutus ovat oleellinen osa ihmisyyttä. On sanottu, ettei ihminen voi olla viestimättä (Paul Watzlawick 1967). Viestintä on informaation vaihdantaa yksilöiden välillä, jossa luodaan merkityksiä yleisillä merkitysjärjestelmillä, symboleilla tai käyttäytymisellä. Viestintä voi olla verbaalista tai non-verbaalista, tiedostettua tai tiedostamatonta (NATO Bi-SC 2010,10). Osmo A. Wiio on kirjoittanut, että viestintä on tyypillistä ihmisen käytöstä. Kommunikaatio, eli viestintä tarkoittaa informaation vaihdantaa lähettäjän ja vastaanottajan välillä. Viestintä on siis aina kaksisuuntaista. Viestintätilanteessa syntyy uusia sanomia ja niihin vastaavaa palautetta. (Siukosaari 2002,9.) Wiio määritteli jo vuonna 1968 viestinnän informaation vaihdannaksi lähettäjän ja vastaanottajan välillä.

Elisa Juholin käsittelee strategista viestintää ja ennen kaikkea sen osa-aluetta yhteisöviestintää kirjassaan *Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön*. Juholin kirjoittaa modernin viestintätieteen syntyneen 1940-luvulla kun Lazarsfeld, Lasswell ja joukko muita tutkijoita kirjoittivat historiallisesti tärkeän agendan *Research in Mass Communication*. Tämä käsitteli viestinnän peruskysymyksiä, kuten kuka sanoo, mitä sanoo ja millaisin vaikutuksin. Huomattava virstanpylväs viestinnän tutkimuksessa oli vuonna 1948 julkaistu Claude Shannonin tutkimus *The Mathematical Theory of Communication*. Teoria on saanut kritiikkiä sittemmin liiasta luonnontieteellisyydestä ihmistieteitä tutkittaessa. (Juholin 2006, 21-22.)

1970-luvulla useat viestinnän tutkijat alkoivat painottaa tutkimuksissaan enemmän viestinnän merkityksenantoa, yksinkertaisen prosessimallin sijaan. Näissä myöhemmin semioottisiksi nimetyissä malleissa korostui ajatus siitä, että viestintä on prosessi jossa merkityksen antamisen kautta tulkintaan asioiden tilaa ja vuorovaikutteisen verkoston kautta välitetään tämä tulkinta muiden tietoisuuteen. Merkityksenantoon liittyy oleellisesti kieliteorioidenkin ajatus siitä, mitä tietyt sanat ja kirjaimet tarkoittavat. Tulkintaan liittyvät myös yksilön aiemmat kokemukset, tiedot ja mielikuvat. (Åberg 2006, 84.) Peircen (1931) yleisen kieliteorian malli korosti jo 1930-luvulla vastaanottajan eli tulkitsijan merkitystä merkkien tulkinnassa (Niini-

luoto 2002, 94). Tämä kieliteorian malli liittyy suoranaisesti viestinnän semioottisten ja kulttuurillisten mallien ”lähettäjä-sanoma-tulkitsija” (vastaanottaja) asetelmaan.

Epälineaarinen koulukunta näkee viestinnän monisuuntaisena ja -tasoisena vuorovaikutuksena, missä asioita tulkitaan ja missä niille luodaan merkityksiä. Tämä näkemys korostaa merkitysten syntymistä ja uusiutumista ihmisten välisen vuorovaikutuksen tuloksena eikä valmiiksi annettuina, kuten viestinnässä prosessina. (Juholin, Viestintä työyhteisössä, 2003.)

Vuorovaikutteisessa viestinnän mallissa lähettäjällä on jokin ajatus jonka hän välittää sanomana vastaanottajan ulottuville. Vastaanottaja tulkitsee sanomaa omien kokemusien ja lähtökohtiensa pohjalta, mikä tekee viestinnästä kulttuurisidonnaista. Näin vastaanottajalle on rakentunut omanlaisensa mielikuva siitä mitä lähettäjä on sanomassaan tarkoittanut. Tavoitteena on lähettäjän kannalta luoda vuorovaikutteisesti uusia vastaanottajasidonnaisia merkityksiä asioille. (Åberg, 2000, 26–46.)

1990-luvulla semioottistenmallien rinnalle nousi kulttuurillinen näkemys, joka korosti ajatusta siitä että viestintä on kulttuurillisesti määräytynyttä. Jotta ylipäättään voimme viestiä, on meillä oltava yhteinen ymmärrys, eli sopimus siitä mitä merkit tarkoittavat. Åberg (2006,84) kirjoittaa, että ”opimme kielen ja tämän sopimuksen sosiaalistumisen kautta”.

Viestinnän tutkimuksen jäsentämiseksi eräs tärkeä jako kulkee sen mukaan, ymmärretäänkö viestintä siirtotoiminnaksi (mm. Shannonin prosessimalli) vai kulttuuriseksi yhteisyydeksi ja sosiaalisiksi suhteiksi. Yhteisyysjäsenystä korostavissa tutkimuksissa korostuu ihmisen sosiaalinen ja kulttuurillinen puoli. Viestintä ajatellaan silloin toimintana, jossa omaa suhdetta maailmaan ja omaa identiteettiä rakennetaan ja neuvotellaan. Tällöin korostuu ajatus siitä että ihmistä ei voida erottaa viestinnän ulkopuoliseksi tekijäksi, sillä viestintä on yksi tärkeimmistä ihmisenä olemisen puolista. (Kunelius 2009, 250.) Avainhenkilöihin vaikuttaminen, niin kuin pääosa muistakin ei-kineettisen vaikuttamisen keinoista, on pitkälti viestintää. Se, millaiseksi viestinnän ymmärrämme, vaikuttaa siihen miten viestimme eri tilanteissa.

Viestinnän yhteisyyttä korostavissa malleissa, eli niin sanotuissa semioottisissa malleissa viestinnän tulkinnassa korostuu merkityksenanto ja sanomien tulkinta, niin lähettäjän kuin vastaanottajankin osalta (Åberg 2006, 84). Fiske (1994, 247) on kirjoittanut, että molempia viestinnän koulukuntia, niin prosessi- kuin merkityskoulukuntiakin tarvitaan, sillä ne täydentävät toisiaan. Samankaltaiseen näkemykseen kallistuu myös Kunelius kirjassaan Viestinnän vallassa. Viestintä siirtämisenä ja yhteisyytenä ovat liitettävissä kaikkiin viestintätilanteisiin.

Niiden painotukset vaihtelevat tosin. (vrt. neuvottelu ja tiedottaminen) (Kunelius 2009, 14). Åbergin mukaan prosessimallilla ja semioottisilla malleilla yhteisiä tekijöitä ovat vaihdanta, viestintätilanteen käynnistäjä (lähettäjä), vastaanottaja, merkityksenanto ja kulttuurillinen ja fyysinen konteksti (Åberg 2000b, 8).

Leif Åberg kuvailee viestinnän ilmiön prosessiksi, jossa merkityksen antamisen kautta tulkitaan asioiden tilaa ja jossa kyseinen tulkinta välitetään muiden tietoisuuteen vuorovaikutteisen sanomia välittävän verkoston avulla (Åberg 2000, 54). Kuneliuksen näkemys viestinnän luonteesta korostaa enemmän kulttuurin merkitystä. Viestintä on aktiivista todellisuuden tulkitsemista, jota ohjaa kulttuurin vaikutus. Sanomia tulkittaessa, emme tulkitse ainoastaan sanoman sisältöä, vaan myös niitä pyrkimyksiä joita sillä yritetään saavuttaa. Sanomien tulkinta on tilannesidonnaista toimintaa, jossa ratkaisevaa on tulkintaa kehystävä käytännön tilanne. (Kunelius 2009, 178-179.) Tutkijan näkemyksen mukaan Kuneliuksen kuvaus viestinnän tilannesidonnaisuudesta on merkittävässä osassa myös avainhenkilöihin vaikuttamisessa, joka tapahtuu vieraassa kulttuurissa ja toimintaympäristössä, vieläpä lähes täysin tulkin välityksellä.

Viestinnän siirtämisen ja yhteisöllisyyden mallit lähestyvät viestinnän kloonaavaa vaikutusta silloin kun sanoman lähettäjän ja vastaanottajan yhteiskunnalliset kokemukset vastaavat toisiaan. Silloin on mahdollista, että sanoma tulkitaan pääosin samanlaisena (Kunelius 2009, 236). Saara Jantusen näkemys viestinnän tehokkuudesta vahventaa tätä Kuneliuksen ajatusta. ”Viestinnän tehokkuus perustuu siihen, kuinka hyvin se pystyy tukeutumaan kontekstiin ja tuottamaan tiedollisesti mielekkäitä merkityksiä”, kuten Jantunen kirjoittaa Sotilasajakakauslehdessä artikkelissaan (Jantunen 2013b, 58). Tämän havainnon voidaan ajatella asettavan tiettyjä vaatimuksia myös KLE-tilanteeseen osallistuvalla henkilöstölle riittävän tietotason osalta. Jos henkilöiden tietotasot poikkeavat merkittävästi toisistaan, voi kyseinen tiedollisesti mielekkäiden merkityksien tuottaminen jäädä saavuttamatta.

Kuneliuksen (2009, 128) mukaan mahdollisia viestinnällä saavutettavia vaikutuksia voivat olla muun muassa muutokset tiedon tasossa, asenteissa, tai käyttäytymisessä. Hänen mukaansa (joukko)viestinnän vaikutuksen kohteina voivat olla esimerkiksi yksilöt, yhteisöt, yhteiskunta tai sen toimintamekanismit. Åbergin (1993, 11-19) mukaan viestintä on sanoman lähettäjän ja vastaanottajan välistä vuorovaikutusta tiedon jakamiseksi ja välittämiseksi. Viestintään vaikuttavat viestintätilanteessa olevien henkilöiden aiemmat kokemukset, tietotaso, sanomien sisältö ja niiden runsaus. Oleellista on, että vastaanottaja voi päättää saamansa viestin sisällöstä tulkitessaan sanoman. Onnistumisen edellytykset viestintätilanteessa kasvavat jos

viestinnän kohteet tunnetaan. Viestintää voidaan pitää onnistuneena, jos sillä saavutetaan jokin muutos vastaanottajassa (EMT, 54).

Suomenkielen vastineena englanninkieliselle termille ”public” voidaan pitää uusiosanaa ”julkiso”. ”Yleisö” sana ei sellaisenaan kuvaa viestinnän vastaanottavan osapuolen aktiivista roolia. (Kunelius 2009, 132.) Tässä tutkimuksessa määritetyllä ja halutulla kohdeyleisöllä tarkoitetaan KLE:n kautta viestittyjen sanomien lopullista kohdeyleisöä, jonka toimintaan halutaan vaikuttaa.

Jotta viestinnän vaikutukset voitaisiin maksimoida, on sanoman lähettäjän vahvistettava ja ylläpidettävä omaa kytkentäänsä sanomaan (Kunelius 2009, 135). Jos viestintää tarkastellaan välineellisessä mielessä, voitaisiin tätä verrata menestyksellisten KLE- tilanteiden ”markkinointiin” ja toisaalta myös verbaalisesti viestityn sanoman linkittämistä saumattomasti joukon toimintaan. Sanojen ja tekojen välisiin ristiriitaisuuksiin palataan myöhemmin tutkimuksessa käsiteltäessä sanomien yhteneväisyyttä.

Informaation käsite on varsin laaja ja sen tulkinnat vaihtelevat informaatioteorioiden kirjossa. Sanoman informatiivisuus riippuu paljon siitä, kenen kannalta asiaa tarkastellaan. Sanoman lähettäjän kannalta sanoma on informatiivinen silloin, kun vastaanottajalle muodostuu mahdollisimman hyvin lähettäjän mielikuvaa mukaileva ymmärrys sanomasta. Åberg kirjoittaa, että tämä on tärkeää muun muassa silloin, kun vastaanottajan odotetaan toimivan sanoman määrittämällä tavalla. (Åberg 2006, 89.) Esimerkkinä tästä voidaan nähdä tavoitteelliset vuorovaikutustilanteet, kuten esimerkiksi avainhenkilöihin vaikuttamisessa tapahtuva vuorovaikutus.

Kun halutaan massoille viestimisestä siirtyä viestinnän keskittämiseen tietyille pienryhmille, tulee viestinnässä huomioida mahdollisten mielipidejohtajien käyttö viestinnän suuntaamisessa (Kunelius 2009, 137). Tätä voidaan pitää myös KLE:n kannalta oleellisena havaintona. Lienee niin, että esimerkiksi komentajien antamat julkilausumat tavoittavat kohdeyleisön paremmin välikätenä toimivien mielipidejohtajien kautta. Tämänlaisina mielipidejohtajina voidaan vahvasti uskonnollisissa maissa pitää uskonnollisia johtajia ja kyläpäälliköitä, joiden vaikutusvalta omaan (pien)kohderyhmäänsä on merkittävä.

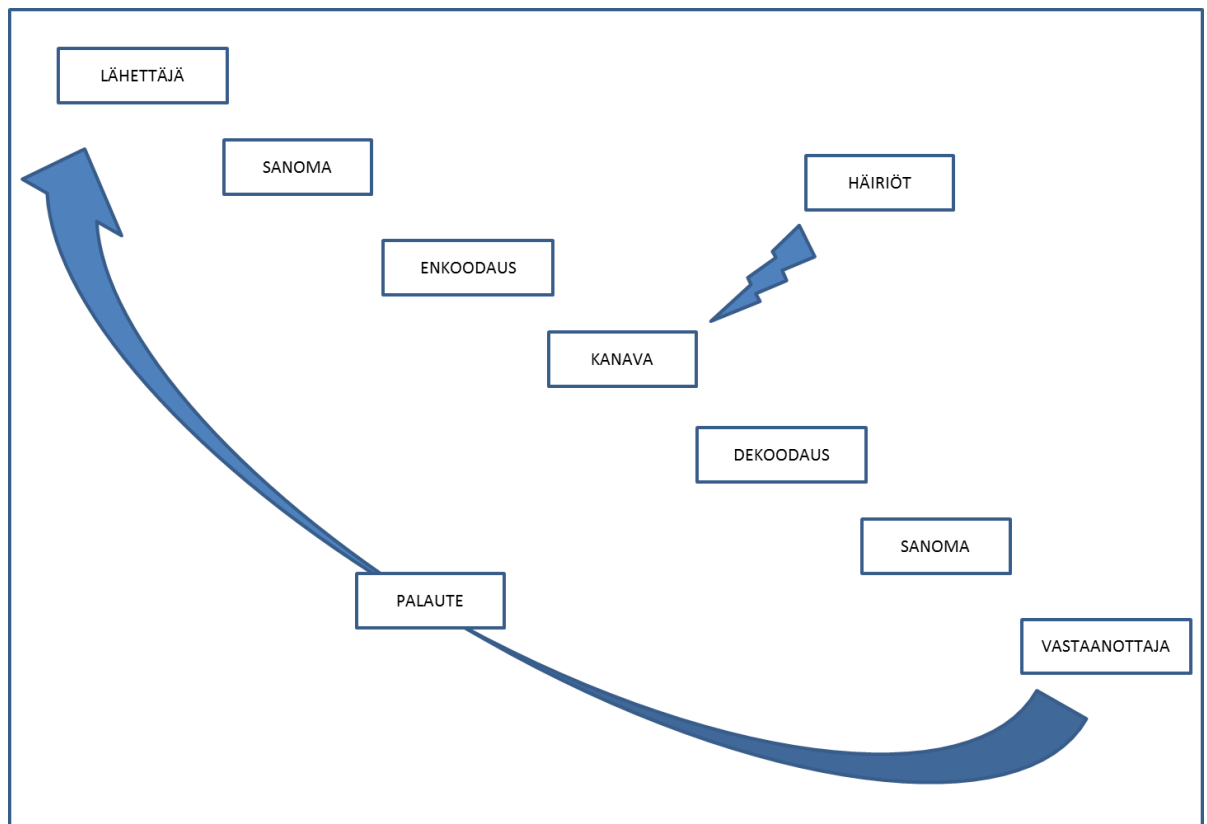
Tässä tutkimuksessa viestintää tarkastellaan viestinnän lineaarisen prosessimallin sekä yleisen viestinnän teorian näkökulmasta. Prosessimalli tarjoaa mahdollisuuden eritellä ja pelkistää



viestintätapahtumaan vaikuttavat osa-tekijät. Viestinnän teorioiden kehitys kohti kulttuurisidonnaisempia ja vuorovaikutteisempia malleja vastaa inhimillistä viestintätilannetta paremmin kuin prosessimallit. On kuitenkin huomion arvoista, että NATO:n määritelmässä viestinnän luonteesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä painotetaan viestinnän yksisuuntaista vaikuttamista vuorovaikutuksen sijaan. Suomalainen näkemys avainhenkilöihin vaikuttamisesta on vahvasti sidoksissa NATO:n määritelmään ja näin onkin loogista tukeutua viestinnän teoriassa myös lineaariseen malliin.

## 2.4. Viestinnän prosessimalli

Åberg kirjoittaa Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirjassa, että viestinnän prosessimallissa viestintä nähdään sanomien välityksenä eri kanavia käyttäen lähettäjän ja vastaanottajan välillä. Viestinnän prosessimalleissa viestintä nähdään tapahtumaksi, joka voidaan pilkkoa osiin. Tehostamalla tiettyjä viestinnän osa-alueita voidaan prosessimallien mukaan tehostaa myös viestintää. (Åberg 2006, 83-84.)



Kuvio 2. Claude Shannonin lineaarinen prosessimalli, Åbergin (2000b, 13) mukaan.

Lineaarisen viestinnän mallissa lähettäjällä on jokin ajatus jonka hän pukee (encode) sanoiksi tai kirjoittaa, eli muotoilee sanomaksi, joka välittyy joltain tiettyä kanavaa pitkin vastaanotta-

jalle. Åbergin mukaan kanava on vakiintunut viestintäyhteys, viestintätapahtuman se vaihe, missä sanoma liikkuu tai välittyy lähettäjältä vastaanottajalle. Sanoman kulkiessa kanavaa pitkin siihen vaikuttavat erilaiset häiriöt. Häiriöinä voidaan pitää lähettäjän kannalta kaikkia niitä ilmiöitä, jotka muuttavat sanoman sisältöä lähettäjän alkuperäisestä ajatuksesta. Tämänkaltaisen häiriö on esimerkiksi niin sanottu ”rikinäinen puhelin”- ilmiö, jossa sanoma vääristyy kulkiessaan vastaanottajalta toiselle tai aivan yksinkertainen kahden ihmisen välinen vuorovaikutus, jossa vastaanottaja tulkitsee sanoman eri tavalla kuin lähettäjä on sen ajatellut. Sanoman saapuessa vastaanottajan ulottuville, vastaanottaja tulkitsee (decode) sanoman omaksi ymmärrysekseen. Prosessikoulukunnan mukaan viestintä on onnistunutta silloin kun lähettäjän alkuperäinen ajatus monistuu muuttumattomana (clone) vastaanottajan mieleen. (Åberg, 2000, 27-31.)

Åberg toteaa kuitenkin, ettei mikään prosessiviestinnän teorian viestintää parantavista keinoista ole yksistään riittävä, sillä viestintä ei ole lähettäjakeskeinen eikä lineaarinen prosessi. Åbergin mukaan viestintä on ennemminkin hyvin satunnainen tapahtuma, jossa vastaanottaja viimekädessä antaa sanomalle merkityksen tekipä lähettäjä mitä tahansa (Åberg, 2000, 33).

Viestintä ei ole aina ongelmaton, kuten Åberg kirjoittaa Viestinnän johtaminen –teoksessaan (2000) Osmo A. Wiion sanoin: ”Viestintä yleensä epäonnistuu, paitsi sattumalta”. Joskus viestitetty sanoma ei tavoita vastaanottajaa, tai toisinaan sanoma vääristyy matkalla lähettäjältä vastaanottajalle. Viestinnän onnistuminen riippuu tarkastelunäkökulmasta. Lähettäjän kannalta väärinymmärretty sanoma saattaa vastaanottajan mielestä olla hyvinkin onnistunutta viestintää. (Åberg, 2000, 31-32.)

Viestinnän häiriöitä voidaan luokitella usealla eri tavalla. Käyttökelpoinen häiriöiden jako on Wiion esittämä nelijako, jota Åberg on jalostanut eteenpäin. Nelijako luokittelee häiriöt neljään ryhmään: este, kohina, kato ja vääristymä. Este on häiriömuoto, jossa sanoma ei mene perille lainkaan. Se on ulkoinen häiriö, joka esiintyy sen jälkeen, kun sanoma on lähtenyt lähettäjältä, mutta ennen kuin se on vastaanottajan ulottuvilla. Myös kohina on ulkoinen häiriö. Kohinassa sanomaan sekoittuu muita sanomia tai häiriöitä. Katoa esiintyy, kun sanoma savuttaa vastaanottajan, mutta osa sanomasta katoaa aistihäiriöiden tai muiden sisäisten häiriöiden vuoksi. Vääristymä on myös sisäinen häiriö, joka on kyseessä silloin, kun sanoma saavuttaa vastaanottajan, mutta hän tulkitsee sen eri tavalla kuin lähettäjä on alun perin tarkoittanut. (Åberg, 2000, 31-32.) KLE-tilanteisiin liittyvien häiriöiden luokitteluun palataan tutkimuksen loppupuolella.

## 2.5.Strateginen kommunikaatio

Torsti Siren, Aki-Mauri Huhtinen ja Matti Toivettula kirjoittavat Strateginen kommunikaatio ja informaatio-operaatiot 2030 artikkelikokoelmassa julkaistussa artikkelissaan, että taistelu informaatiosta on muuttunut strategiseksi kommunikaatioksi, joka korostaa kansallisen narratiivin ja sen mukaisten tekojen ja sanojen merkitystä sekä proaktiivista luonnetta. Artikkelissa todetaan, ettei suomen valtionhallinnolla ole vielä yhteistä narratiivia. (Siren ym. 2011, 3.) Jantunen (2013) toteaa tutkimuksessaan, että strateginen kommunikaatio on tärkein ase taistelussa epätavanomaisen sodankäynnin keinoin ja siksi se tulisi liittää suunnitteluun kaikilla tasoilla (Jantunen 2013a, 95).

Strateginen kommunikaatio voidaan määritellä Sirenin, Huhtisen ja Toivettulan mukaan seuraavasti:

*”Strategisella kommunikaatiolla tarkoitetaan sitä kokonaisvaltaista lähestymistapaa (Comprehensive Approach), jolla viranomaisyhteistyön (interagency Co-Operation), diplomatian (Public Diplomacy), julkisuussuhteiden hoitamisen (Public Information/Public Affairs ja Military Public information/Affairs), informaatio-operaatioiden (INFOOP) sekä kauppa- että sotilaspolitiikan keinoin edistetään Suomen kansallisia etuja osana läntistä arvomaailmaa sekä kotimaassa että ulkomailla kaikissa valmiustiloissa. Strateginen kommunikaatio on luonteeltaan prosessi, jossa samaa perusviestiä (Narrative) pyritään proaktiivisesti levittämään edellä mainitulla keinovalikoimalla sekä toimimaan narratiivin mukaisesti. Strategisen viestinnän vaikuttavuutta on voitava arvioida (Measures of Effectiveness), jotta voisimme puhua strategisesta kommunikaatiosta, ja jotta viestinnän sisältöä ja toteutusta voitaisiin tarvittaessa muuttaa strategisten tavoitteiden (Strategic Objectives) saavuttamiseksi. Suomen poliittinen johto määrittelee ja hyväksyy asettamiaan tavoitteita tukevan strategisen perusviestin sisällöt sekä niiden ensisijaiset kohteet (Approved Target Audiences).”*  
(Siren ym. 2011, 4.)

Kun strategisen kommunikaation narratiivia tarkastellaan kriisinhallintaoperaation näkökulmasta, voidaan sitä kuvailla seuraavasti. Narratiivi on keskeinen tekijä vastakumouksellisessa toiminnassa. Narratiivin on oltava tarkoin muotoiltu sanoma, joka tähtää paikallisen hallinnon legitimitetin vahventamiseen ja lisää sen arvovaltaa ihmisten keskuudessa. Narratiivin tar-

koituksena on vakuuttaa, että isäntämaan hallinto tuettuna kansainvälisillä joukoilla ja toimijoilla voi taata paremman tulevaisuuden turvallisuuden, oikeuden ja materiaalsen hyvinvoinnin näkökulmasta. (NATO 2009, 1-7.) Esimerkiksi NATO:n narratiivi korostaa ”demokraattista, monikansallista yhteistyötä rajojen turvaamiseksi rohkeudella ja suorituskyvillä kotejamme kohtaan kohdistuvia uhkia vastaan”. Narratiivi ohjaa strategisen kommunikaation suunnittelua kaikilla tasoilla. Narratiivin välittämien arvojen ja uskomusten tulisi liittyä kaikkiin niihin sanoihin ja tekoihin, joita joukot kentällä viestivät. (NATO 2012, 9.)

Strategiset perusviestit voidaan muotoilla asiasanoiksi tai viesteiksi joiden sisällöt tulevat strategiasta, sisältäen ne tarkoin määritellyt sanomat, jotka halutaan välittää. Tämän kaltaisia perusviestejä voivat olla luotettavuus, kumppanuus tai esimerkiksi vastuu. Yhteisön viestintä nojautuu näihin perusviesteihin, ja siksi ne on määriteltävä tarkoin. Määrittely on tietynlaista valintaa, jossa yhteisö vertaa itseään suhteessa muihin toimijoihin ja ympäristöönsä. Näillä valinnoilla yhteisö pyrkii erottumaan muista toimijoista edukseen. Myös taktisen tason viestit nojautuvat strategiseen tasoon. Taktisen tason toiminnan tulee lunastaa strategisen tason viestien sanoma käytännön toimilla. (Juholin 2006, 81-82.)

Siren, Huhtinen ja Toivettula määrittelevät informaatio-operaatioiden käsitteen artikkelissaan. Informaatio-operaatiot kuuluvat osaksi strategista kommunikaatiota ja koostuvat ei-tappavien suorituskkyjen suunnittelusta, rakentamisesta ja koordinoinnista. Kirjassa todetaan, että informaatio-operaatiot koostuvat viidestä osa-alueesta; Elektroninen sodankäynti, operaatioturvallisuus, psykologiset operaatiot, sotilaallinen harhauttaminen ja tietoverkko-operaatiot. Artikkelissa todetaan lisäksi, että siviili-sotilas yhteistyö (CIMIC), avainhenkilötapaamisista (KLE), sekä kentällä olevien joukkojen sijainnista, näkyvyydestä ja yleisestä toiminnasta (PPP) on tullut oleellinen osa informaatio-operaatioita. (Siren, ym. 2011, 18) Tässä tutkimuksessa edellä mainittu ”avainhenkilötapaamiset” ymmärretään avainhenkilöihin vaikuttamisena. Myös NATO Allied Command Operations Strategic communication (ACO STRATCOM) asiakirjassa korostetaan CIMIC-toiminnan ja avainhenkilöihin vaikuttamisen keskeistä roolia strategisessa kommunikaatiossa. Samassa todetaan, että avainhenkilöihin vaikuttamisen on erityisesti operatiivisella tasolla liityttävä kiinteästi strategiseen kommunikaatioon. (NATO 2012, 8.)

Sotilaallisissa operaatioissa informaatioaikakaudella toimenpiteet taktisella tasolla voivat vaikuttaa negatiivisesti operatiivisen ja strategisen tason toimintaan, jos johtajat eivät tunne poliittisen tai strategisen tason tavoitteita. Strateginen kommunikaatio voidaan määritellä kansal-

listen tavoitteiden edistämiseksi mielikuviin vaikuttamalla. Keskeistä on sanoman ja toiminnan yhteneväisyys (”say-do gap”), viranomaisten yhteistoiminta ja strategisen tason sanomien levittäminen eri välinein kaikilla toiminnan tasoilla. (Hirvelä & Huhtinen 2012, 16.) Myös Siren (2010) korostaa tekojen ja sanojen merkitystä. ”Ei voida sanoa toista ja toimia toisin” – Siren kirjoittaa. Strategisten viestien tulee ottaa kantaa siihen keitä me olemme kansallisesti ja yhteisöllisesti. On siis tunnettava omat kansalliset lähtökohdat ja kulttuuriset heikkoudet, jotta voisimme vaikuttaa toisten vastaaviin. (Siren 2010, 110.)

Strategisen kommunikaation merkitys avainhenkilöihin vaikuttamiselle on kaksiteräinen. Toisaalta avainhenkilöihin vaikuttaminen on tapa jalkauttaa käytännön toiminnan tasolle haluttu ja harkittu perusviesti, mutta toisaalta strateginen kommunikaatio myös ohjaa (ainakin optimaalisessa tilanteessa) käytännön toimien ja sanomien sisältöä. Strategisen kommunikaation narratiivin voidaan ajatella tuovan kolmannen yhtenäistettävän tekijän joukon toiminnan ja sen viestimien sanomien rinnalle. Ei siis riitä, että joukon toiminta on suhteutettu sen oman toiminnan kannalta merkittäviin sanomiin, vaan toiminnan tulee olla linjassa myös narratiivin mukaisen sanoman kanssa.

### 3. TUTKIMUS PERUSTEET JA –TEHTÄVÄ

#### 3.1. Tutkimusongelma, tutkimusasetelma ja tutkimuksen viitekehys

Päätutkimuskysymys on, **mitkä tekijät vaikuttavat KLE tilanteen onnistumiseen?**

Päätutkimuskysymyksen ratkaisemiseksi on määriteltä seuraavat alakysymykset:

Minkälaiseksi KLE ymmärretään komppaniatasolla?

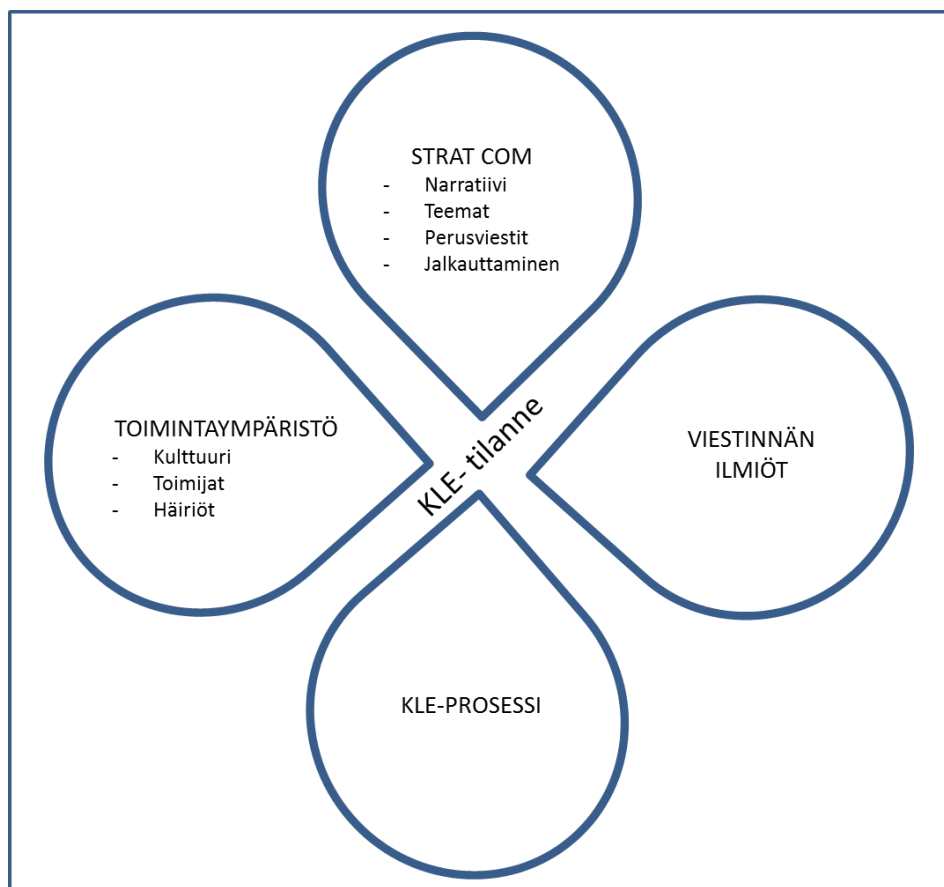
Mitkä tekijät edesauttavat halutun sanoman perille menoa KLE tilanteessa?

Mitkä tekijät haittaavat halutun sanoman perille menoa KLE tilanteessa?

Miten avainhenkilöihin vaikuttamisella voidaan parantaa tilannekuvaa operaatio-alueella?

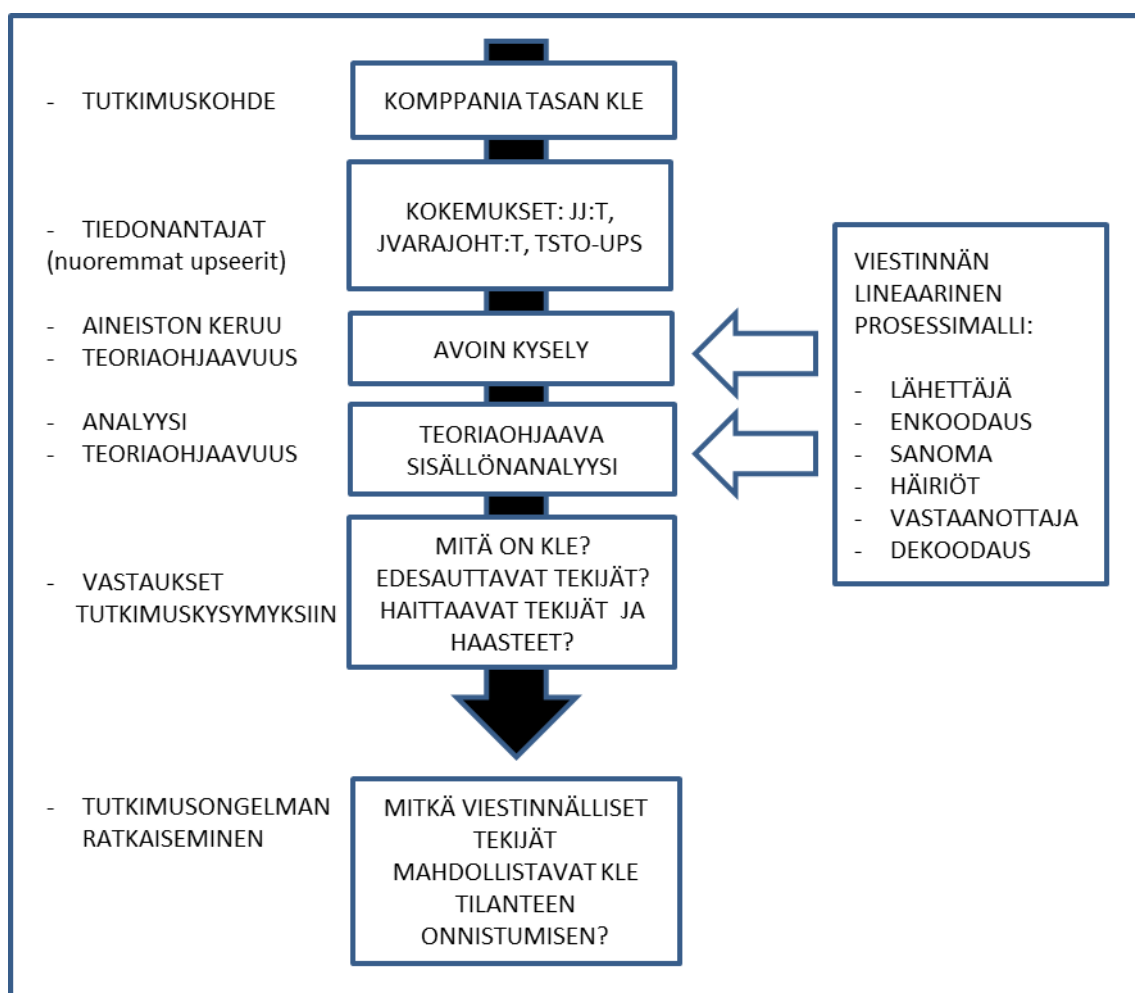
KLE:n määritelmässä tukeudutaan vahvasti kansainvälisiin määritelmiin, kuten NATO:n asiakirja-aineistoon ja eri maiden kenttäohjesääntöihin.

Seuraavassa kuviossa on esitetty tutkimuksen yleinen viitekehys. Kuviossa esitetään se miten tutkija jäsentelee tutkittavan aiheen ja siihen liittyvät osakokonaisuudet.



Kuvio 2. Tutkimuksen viitekehys.

KLE voidaan mieltää joukkue- ja komppaniatasolla tiedonhankinnaksi ja haluttuun kohdeyleisöön vaikuttamiseksi. Koska KLE on kuitenkin myös yksi tärkeimmistä strategisen kommunikaation narratiivin jalkauttamisen välineistä, tarkastellaan tutkimuksessa KLE:tä strategisen kommunikaation kautta. Toimintaympäristöstä tässä tutkimuksessa huomioidaan valittuun viestinnän teoriaan nojautuen kolme eri osa-aluetta. Ympäristöllisiä tekijöitä tulkitaan ”häiriöinä”, toimijoita sanomien lähettäjinä ja vastaanottajina ja kulttuuria osana sanomien ymmärtämistä tai merkityksenantoa. Merkittävimpinä osa-alueina tutkimuksen viitekehyksessä korostuvat viestinnän ilmiöt joita tarkastellaan Claude Shannonin lineaarisen prosessimallin mukaisesti ja KLE- prosessi joka luo edellytykset onnistuneelle KLE- tilanteelle.



Kuvio 3. Tutkimusasetelma

Kuviossa 3. on esitetty tämän tutkimuksen tutkimusasetelma. Tutkimuksessa selvitetään tiedonantajien näkemyksiä komppaniatason KLE- tilanteista ja viestinnällisistä tekijöistä jotka ovat vaikuttaneet viestintätilanteen onnistumiseen tai epäonnistumiseen. Aineisto kerättiin

avaimella kyselyllä verkkopohjaisella webropol- järjestelmällä. Aineisto analysoitiin teoriaohjaavan sisällönanalyysin keinoin.

Tässä tutkimuksessa teoria on otettu ohjaamaan tutkimusta jo kyselyä suunniteltaessa. Tästä syystä voidaankin nähdä, että tutkimus on luonteeltaan lähempänä deduktiivista kuin teoriaohjaavalle sisällönanalyysille tyypillistä induktiivista päättelyn logiikkaa. Aineiston analyysillä tutkija pyrkii vastaamaan esitettyihin tutkimuskysymyksiin ja näin selvittämään, mitkä ovat ne tekijät, jotka vaikuttavat KLE- tilanteen onnistumiseen.

Tutkimusasetelmaa voidaan pitää deskriptiivisenä, sillä tutkimus kuvailee sitä millaiseksi KLE ymmärretään vastaajien keskuudessa. Toiselta näkökulmaltaan tutkimusasetelmaa voidaan pitää generalisoivana, sillä eri toimijoiden antamat kuvaukset KLE:stä ja sen käytöstä voivat mahdollisesti ehdottaa toimintaa kehittäviä toimenpiteitä (Niiniluoto 2002, 26).

Tutkimuksen tiedonintressi on praktinen. KLE voidaan mieltää muun muassa prosessiksi, resurssiksi ja viestinnäksi. Näin ollen kun yritetään kuvata ja ymmärtää KLE:tä, yritetään samalla kuvata johtamista, joka on sitä ihmiselle ominaisinta toimintaa eli viestintää. Praktinen tiedonintressi liittyy kulttuuri-ilmiöiden ymmärtämiseen ja sitä kautta ihmisen ”itseymmärryksen lisäämiseen” (Niiniluoto 2002, 71). Tutkimusta ohjaavana teoriana käytetään viestinnän lineaarista prosessimallia, joka esiteltiin tutkimuksen edellisessä luvussa. Teorian merkitystä tarkastellessa osuu tieteellisen realismin määritelmä lähelle tutkijan omaa näkemystä. Siinä teorian nähdään yrityksenä saavuttaa todellisuutta koskevaa tietoa. Jos teoria osoittautuu todeksi, on myös sen sisältämät osa-alueet (ominaisuudet) todellisuutta, olivatpa ne aistein havaittavissa tai ei. (Niiniluoto 2002, 230.)

Tässä tutkimuksessa niin sanotut ”soldier-engagement” tilanteet lasketaan KLE:n piiriin, sillä niillä on paljon yhtäläisyyksiä ja käsite mielettään muun muassa Yhdysvaltain armeijan kenttäohjesäännössä tähän liittyväksi toiminnoiksi (DOA 2013, 8-3). Muita rajauksia käsitellään tarkemmin seuraavassa alaluvussa.

Tutkimuksessa käsitellään suomalaisen kriisinhallintajoukon suorittamaa avainhenkilöihin vaikuttamista sotilaallisessa kriisinhallintaoperaatiossa. Kenttäohjesäännön yleinen osa määrittelee sotilaallisen kriisinhallinnan seuraavasti:



*Sotilaallisella kriisinhallinnalla tarkoitetaan turvallisuuspoliittisista ja humanitaarisista syistä sotilaallisin keinoin toteutettavaa rauhanturvaamista, sotilaallista väliintuloa ja muuta tilanteen hallintaa. Sotilaallinen kriisinhallinta edellyttää joukoilta korkeatasoista kansainväliseen toimintaympäristöön sopivaa suorituskkyä. Operaatiot edellyttävät yleensä strategista kuljetuskkyä, tiedustelukkyä, tehokkaita johtamis- ja viestijärjestelmiä sekä yhteistoimintakkyä eri maista tulevien yksiköiden ja kaluston kesken. (Kenttäohjesääntö yl. osa 2008 ,68.)*

### 3.2.Laadullinen tutkimus

Sirkka Hirsijärvi kirjoittaa Tutki ja kirjoita kirjassaan, että laadullinen tutkimus pyrkii kokonaisvaltaisesti kuvaamaan todellista elämää. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on löytää tai paljastaa tietoa tutkittavasta kohteesta, ennemmin kuin todentaa tiedettyjä totuusväitteitä. (Hirsijärvi, 1998, 152.) Leimallista laadulliselle tutkimukselle on myös tutkijan ja tutkittavan asian suhde. Kvantitatiivinen tutkimus pyrkii tiukasti objektiivisuuteen, mutta kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkijan arvot ja asenteet tulevat lähes väistämättä esiin. Tässä tutkimuksessa tutkimusote on kvalitatiivinen eli laadullinen, sillä tutkimuksessa pyritään selvittämään minäkalaiseksi suomalaiset kriisinhallintajoukoissa palvelleet taistelijat ymmärtävät avainhenkilöihin vaikuttamisen.

Ari Pitkäranta teroittaa omassa työkirjassaan laadullisen tutkimuksen tekemisessä sen tilannesidonnaisuutta ja ainutkertaisuutta. Kontekstin ymmärtäminen eli se, miten jokin asia, ilmiö liittyy ympäristöönsä, on olennaisen tärkeä myöhemmille tulkinnoille. (Pitkäranta 2010, 21, mukaillen Anttila 2006.) Tässä tutkimuksessa tilannesidonnaisuus tarkoittaa sitä, että vastaajien näkemykset koostuvat heidän kokemuksistaan tiettynä ajanjaksona, tietyistä operaatiosta. Yksittäisistä vuorovaikutustilanteista ei voida tehdä yleispäteviä päätelmiä, sillä niiden toteutumiseen ovat vaikuttaneet monet muuttujat, kuten muun muassa ympäristö, aika, paikka, tavoitteet ja viestintätilanteeseen osallistujat.

### 3.3.Aineisto, analyysi ja tiedonantajat

Suurin osa avainhenkilöihin vaikuttamista käsittelevästä lähdeaineistosta on englanninkielistä ohjesääntötekstiä. Suomennettaessa tämän kaltaista materiaalia, on mahdollista että tutkija ymmärtää joidenkin asioiden sisällön virheellisesti. Tähän on vastattu epäselvissä tapauksissa kielikeskukseen tukeutumalla.

Aineistonkeruu menetelmänä tässä tutkimuksessa käytettiin avointa kyselyä. Kysely aineistonkeruumenetelmänä voidaan määritellä tavaksi, jossa tiedonantaja itse täyttää vastauksensa kysyttyihin kysymyksiin tai väitteisiin (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73). Tutkija on valinnut aineistonkeruu menetelmäksi kyselyn siksi, että se mahdollistaa monipuolisemman otannan eri tehtävissä toimivilta tiedonantajilta. Haastattelut aineistonkeruu menetelmänä olisi varmasti antanut syventyvämpiä vastauksia tutkimuskysymyksiin, mutta tämä olisi tapahtunut yleistettävyyden kustannuksella. Tällä valinnalla tutkija on pyrkinyt rakentamaan mahdollisimman kattavan kuvan siitä, minkälaiseksi KLE ymmärretään suomalaisissa joukoissa valitulla toiminnan tasolla.

Vastaajien taustatiedot kerättiin puolistrukturoidulla kyselyllä. Avoimilla kysymyksillä pyrittiin rakentamaan ymmärrys siitä, minkälaiseksi tiedonantajat ovat KLE:n ilmiönä ymmärtäneet. Tiedonantajien joukko on valittu tässä tutkimuksessa eliittiotannan perusteella johtuen suhteellisen spesifistä aihealueesta. Tuomi ja Sarajärvi (2009, 86) kirjoittavat, että eliittiotannassa tutkimuksen perusjoukko voi olla pieni tai suuri, mutta yhtenäistä tälle menetelmälle on se, että tiedonantajiksi valikoidaan henkilöt joilta oletetaan saatavan parhaiten tietoa tutkittavasta aiheesta.

Tutkimuksen vastaajat, eli tiedonantajat ovat palvelleet ISAF- operaatioissa Afganistanissa ja UNIFIL-operaatioissa Libanonissa vuosina 2011-2014. Operaatioksi valittiin ISAF- ja UNIFIL- operaatiot niiden suomalaisen joukon koon, sekä kulttuurillisesti määräytyneen toimintaympäristön takia. ISAF- operaatioissa Afganistanissa palveli vuonna 2014 joulukuussa 78 rauhanturvaajaa ja Libanonissa UNIFIL- operaatioissa 338 rauhanturvaajaa. UNIFIL- operaatio on YK-johtoinen, kun taas ISAF- on NATO-johtoinen operaatio. (Puolustusvoimat 2015.)

*”Suomi osallistuu ISAF-operaatioon tällä hetkellä enintään 100 sotilaalla. Suomalainen joukko toimii pääosin Mazar-i-Sharifissa Pohjois-Afganistanissa. Vuoden 2013 alusta alkaen joukon toimenkuvaa kohdennettiin painottaen erityisesti koulutus- ja neuvonantotehtäviä. Afganistanin turvallisuusjoukkojen ohella Suomen kokonaistuessa painottuvat kehitysyhteistyö ja siviilikriisinhallinta.”*  
(Ulkoasiainministeriö2014.)

*”Suomi on toiminut Suomalais-irlantilaisen pataljoonan johtovastuussa 26.11.2013 alkaen. Tämän hetken (kevät 2015) suunnitelmien mukaan Suomi osallistuu pataljoonan toimintaan ainakin vuoden 2016 toukokuuhun saakka.*

*Suomalainen kriisinhallintajoukko Libanonissa (SKJL) koostuu Suomalais-irlantilaisen pataljoonan jääkärikomppaniasta, tukikomppaniasta, esikuntaosista ja tukiosista sekä ylempien esikuntien esikuntaupseereista. Koko UNIFIL-operaatiossa palvelee noin 340 suomalaista rauhanturvaajaa.” (Puolustusvoimat 2015.)*

Tutkija päätyi keräämään aineistonsa avoimella kyselyllä verkkopohjaisella webropol- kyselyynä. Linkki kyselyyn lähetettiin kolmellekymmenelle viidelle vastaajalle sähköpostilla lokakuussa 2014. Muistutus kyselystä lähetettiin kuukausi alkuperäisen kyselyn lähettämisestä ja kysely lähetettiin vastaamattomille tiedonantajille vielä sisäisenverkon sanomana sähköpostin lisäksi. Lopulliseksi vastaajamääräksi tuli lopulta 13 vastaajaa, jolloin vastausprosentiksi muodostui 37 prosenttia. Vastaajamäärään on mahdollisesti vaikuttanut käsiteltävien asioiden arkaluontoisuus ja tietojen rajoitettu käyttö. Kaikkien vastaajien rotaation kesto oli kuusi kuukautta. Vastaajat on rajattu nuorempiin upseereihin, jotka ovat palvelleet pääosin joukkueenjohtaja tasoissa tehtävissä. Vastaajista 77 prosenttia palveli UNIFIL-operaatiossa ja 23 prosenttia ISAF-operaatiossa. Vastaajien operaatioiden ajankohdat jakautuivat siten, että kaksi vastaajista osallistui operaatioon vuonna 2014, 4 vastaajaa vuonna 2013, kuusi vastaajaa vuonna 2012 ja yksi vastaajista vuonna 2011.

Tuomi ja Sarajärvi (2009) erottavat kolme erilaista sisällönanalyysi muotoa: Aineistolähtöinen, teorialähtöinen, ja teoriaohjaava sisällönanalyysi. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä tutkimuksen aineistosta pyritään luomaan teoreettinen kokonaisuus, jonka avulla aineisto lopulta analysoidaan. Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä päättely prosessi on päinvastainen. Siinä tutkija pyrkii teorian pohjalta suhteuttamaan aineiston esimerkiksi valmiisiin teoriaan nojaaviin kategorioihin. Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä pyritään yleisestä yksittäisiin havaintoihin deduktiivisen päättelyn kautta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95–98.)

Teoriaohjaavan sisällönanalyysin teoreettiset kytkennät eivät pohjaudu suoraan tiettyyn teoriaan vaan ne toimivat apuna analyysin etenemisessä. Kuten aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä, myös teoriaohjaavassa analyysissä, analyysiyksiköt valitaan aineistosta. Valinnan tukena käytetään aiemmin tiedettyä, eli valittua teoriaa. Tuomi ja Sarajärvi (2009) tähdentävät, että analyysissä on tunnistettava aiemman tiedon merkitys, mutta sen tavoite ei ole olla teoriaa testaava, vaan pikemminkin uusia ajatuksia synnyttävä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 96.)

Teoriaohjaava analyysi perustuu induktiivisen päättelyn malliin, jossa teoria otetaan ohjaamaan päättelyä. Sen voidaan kuitenkin katsoa sisältävän myös deduktiivisen päättelyn piirteitä. Tuomi & Sarajärvi kirjoittavat että mitä aiemmin teoria otetaan ohjaamaan päättelyn loogiikkaa, sitä lähempänä ollaan deduktiivista päättelyä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 100.)

Tutkimuksen aineisto analysoitiin teoriaohjaavan sisällönanalyysin keinoin. Sisällönanalyysissä tiivistetään ja järjestetään hankittu aineisto, kuitenkin säilyttäen sen sisältämä informaatio. Tarkoituksena on lisätä aineiston informaatioarvoa, luomalla hajanaisesta aineistosta mielekästä, selkeää ja yhtenäistä informaatiota. Analyysin avulla voidaan aineisto muokata siten, että sen avulla voidaan tehdä luotettavia johtopäätöksiä ilmiöstä jota tutkitaan. Aineiston laadullinen käsittely perustuu loogiseen päättelyyn ja tulkintaan, jossa aineisto aluksi hajotetaan osiin, käsitteellistetään ja koodataan uudestaan loogiseksi kokonaisuudeksi.

(Tuomi & Sarajärvi 2002, 110.)

Sisällön analyysi voidaan jakaa neljään vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa tutkija päättää mikä aineistossa on mielenkiintoista ja tutkimuksen kannalta tarpeellista. Toisessa vaiheessa aineisto litteroidaan ja koodataan. Litteroinnissa aineisto saatetaan kirjalliseen muotoon. Koodimerkinnoilla helpotetaan aineiston jäsentämistä ja ne toimivat eräänlaisina muistiinpanoina aineiston analyysissä. Kolmannessa vaiheessa aineisto luokitellaan, teemoitellaan ja tyypitellään. Luokittelulla aineistosta voidaan määritellä luokkia joiden esiintymismääriä voidaan tarkastella. Teemoittelulla pyritään luokittelun kaltaiseen tulokseen, kuitenkin siten että painopiste on teemojen sisällössä ja sanomassa lukumäärien sijaan. Tyypittelyssä aineisto ryhmitetään erilaisiin tyyppeihin, kuten aineistolähtöiseen, teoriasidonnaiseen ja teorialähtöiseen sisällönanalyysiin. Viimeisessä sisällön analyysin vaiheessa aineistosta kirjoitetaan yhteenveto. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 94-95.)

Tässä tutkimuksessa kerätty aineisto litteroitiin ja koodattiin taulukkolaskentaohjelmaan vastaajittain ja operaatiokohtaisesti eriteltynä. Tutkija pyrki luomaan ensin kokonaiskuvan aineistosta, jonka jälkeen tulkitsemaan mahdolliset operaatiokohtaiset eroavaisuudet ja mielenkiintoiset yksityiskohdat. Koska merkittäviä operaatiokohtaisia eroavaisuuksia aineistosta ei löytynyt, jatkettiin aineiston analyysiä muodostamalla analyysiyksiköt koko aineistosta. Aineiston analyysissä teorian ohjaavuus vaikutti aineistoon jo kyselyn kysymysten asettelussa. Analyysiyksiköiksi valittiin kommentteja parhaiten kuvaavia sanoja ja lyhyitä lauseita, jonka jälkeen aineisto luokiteltiin, jotta tutkija sai selville kuinka suuri osa vastaajista omasi samankaltaisen näkemyksen asiasta. Tämän jälkeen luoduista luokista arvioitiin merkittävimmät suh-

teessa valittuun näkökulmaan. Seuraavassa vaiheessa analyysiä tyypiteltiin aineisto teoriaohjaavan sisällönanalyysin tapaan, tukeutuen valittuun teoriaan. Tyypittelyn tukena käytettiin lineaarisen viestinnän prosessimallin mukaisia luokkia: Lähettäjä, enkoodaus, sanoma, kanava, häiriöt, dekoodaus ja vastaanottaja. Viimeisessä vaiheessa analyysiä kirjoitettiin yhteenve-to aineiston sisällöstä, jota hyödynnettiin tutkimuskysymyksiin vastattaessa ja kokonaiskuvan luomisessa.

## 4. TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa tarkastellaan tiedonantajien näkemyksiä KLE:n luonteesta komppaniatasolla, onnistuneiksi ja epäonnistuneiksi koettuja tilanteita ja näihin johtaneita tekijöitä, sekä sitä miten avainhenkilöihin vaikuttamisella voidaan parantaa joukon tilannekuvaa operaatio-alueella. Edellä mainittujen kokonaisuuksien avulla tarkastellaan KLE-tilanteen onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä. Näkemykset on analysoitu tiedonantajien kertomusten perusteella niistä tilanteista, jotka he ovat kokeneet onnistuneiksi tai epäonnistuneiksi, sekä heidän näkemyksistään KLE:n luonteesta.

### 4.1. Kokemuksia KLE:stä komppaniatasolla

Kyselyn vastausten perusteella voidaan KLE jaotella koostuvaksi karkeasti kolmesta suuremmasta kokonaisuudesta; Kontaktien luomisesta, tiedonhankinnasta ja toimintaedellytysten luomisesta. Kun näitä kolmea osa-aluetta tarkastellaan aiemmin mainittujen vaikuttamisen ja tiedonhankinnan kautta, havaitaan että kyseiset kolme osa-aluetta nivoutuvat edellä mainittuihin varsin tiiviisti. Kontaktien luomisella mahdollistetaan vaikuttaminen, eli toimintaedellytysten luominen ja tiedonhankinta sekä tilannekuvan luominen toiminta-alueelta.

*”Se on operaation tavoitteen edesauttamista, markkinoimalla omaa toimintaa, omien toimintamahdollisuuksien luomista ja kontaktien hankkimista, jonka jonkinasteisena tavoitteena on oltava että se hyödyttää meitä saavuttamaan operaation tavoitteen, edes välillisesti.”*

*” ...Tehtävän toteuttamisen tukemista vaikuttamalla paikallisen väestön mielipiteisiin ja toimintoihin..”*

Edellä mainitussa otteessa tiedonantajan vastauksessa on havaittavissa KLE:n ja CIMIC toiminnan yhteneväisyydet tavoitteiden osalta. Myös Kurko kirjoittaa, että jokaisen CIMIC-projektin on tuettava komentajan suunnitelmaa tai paikallista kehityssuunnitelmaa. Kurko jatkaa seuraavasti: ” Ohjeistuksessa projektien lopulliset tavoitteet liittyvät suoraan tarkoitukseen nopeuttaa tehtävän toteutumista, jotka johtavat joukkojen aikaisempaan poistumiseen alueelta”. (Kurko, 2013, 56.)

Toimintaedellytysten luominen ymmärrettiin koostuvan vaikuttamisesta paikallisten ihmisten toimintaan ja suhtautumiseen rauhanturvajoukkoa kohtaan.

*”Paikallisen yhteiskunnan kannalta merkittävien henkilöiden kanssa tapahtuvaa vuorovaikutusta, jolla vaikutetaan epäsuorasti yhteisöön ja sen suhtautumiseen myös rauhanturvajoukkoon.”*

*”Rauhanturvajoukon toimintaedellytysten luontia...Tärkeiden henkilökohtaisten suhteiden ylläpitoa, toiminta-alueeseen tutustumista ja mahdollisuus vaikuttaa paikallisten käsityksiin.”*

*”...[KLE on] Toimintaedellytysten luomista verkottumalla”*

KLE miellettiin suurimassa osassa vastauksista jonkin asteiseksi tiedusteluksi. Vastaajien näkemyksen mukaan eräs merkittävimmistä KLE:n hyödyistä on tilannetiedon saaminen toiminta-alueelta.

*”[KLE on]... Tiedustelua ja havainnointia.”*

*”[ KLE on] ...toiminta-alueeseen tutustumista..”*

*”[KLE on] ... 1. Tiedustelua...”*

Vastauksissa korostui myös strategisen kommunikaation näkökulma. KLE- tilanteet nähtiin mahdollisuuksiksi strategisen narratiivin jalkauttamiseen yksittäisen taistelijan tasalta alkaen.

*”Jokaisen partion ja jokaisen sotilaan tulisi omalla toiminnalla edesauttaa operaation tavoitteen saavuttamista, oli se sitten KEY MESSAGEN toittamista tai KLE tapaamisella saatua tietoa yksittäisestä tapahtumasta tai vaikka uhkatekijästä.”*

*”Ennen kaikkea se (KLE) on strategista viestintää ja strategista vaikuttamista joka on viety riittävän alhaiselle tasolle.”*

*”...Vaikuttaminen voi olla myös ajatusten ”jalkauttamista” KLE:n kautta paikallisväestöön.”*

Kyselyssä vastaajia pyydettiin kertomaan mikä on ollut avainhenkilöiden asema tai tehtävä yhteiskunnassa, joiden kanssa he ovat olleet vuorovaikutuksessa. Valta-osa kohteista oli komppanian vastuualueella olevan kylän johtohahmoja ja vaikuttajia. Vaikuttajat vaihtelivat

alueellisista turvallisuusviranomaisista kylän uskonnollisiin johtajiin (Mullah). Eräs vastaajista toi huomionarvoisesti esille myös sen, että kyseisten avainhenkilöiden rooli saattaa pitää sisällään myös vastatiedustelullisen piirteen, kuten Nato määritelmässään avainhenkilöiden roolista täsmennetään (Nato Bi-SC 2010, 10). ” *[Avainhenkilön tehtävä on]... Tiedustelutiedon hankkiminen.* ” Vastauksissa tuli esille myös haaste avainhenkilön todellisen vaikutusvalan arvioinnista. ” *[Avainhenkilö oli]... virallisesti alhainen..ehkä ”oikeasti” jotain valtaakin.* ”

Vastaajat olivat lähes poikkeuksetta yksimielisiä siitä, että avainhenkilöt suhtautuivat positiivisesti tapaamisiin. Lähtökohtaisesti positiivinen suhtautuminen voitiin vastaajien mukaan kuitenkin romuttaa väärin muotoiluilla sanomilla ja epäonnistuneella tavoitteen asettelulla.

*”Pääosin positiivisesti, kunhan tapaamiset eivät ole selkeästi olleet vain oman edun tavoittelua.”*

*”Avainhenkilöt kokevat tapaamiset kunnioituksen osoituksena itselleen, JOS sanomaa ei tuputeta tai oteta vain ikäviä asioita esille”*

Kaikki vastaajista eivät kuitenkaan olleet kokeneet suhtautumista yhtä positiiviseksi. Kuten seuraava lainaus osoittaa: ” *Vaihtelevasti. Pääosin vähintään ulkoisesti kohteliaasti ja kiinnostuneesti, mutta todellisuus voi olla jotain täysin muuta..*”. Edellinen osoittaaakin jälleen erään suurimmista haasteista KLE-tilanteen onnistumisessa vaikuttamisen näkökulmasta. Vaikka tilaisuus vaikuttaa menevän jouhevasti ja avainhenkilö vaikuttaa suhtautuvan positiivisesti viestintätilanteeseen, on silkkaa arvailua miten sanoma välittyy muulle yhteisölle. Tämä muodostaa selvän haasteen KLE:n vaikuttavuuden arvioinnille.

Erääksi ”menestystekijäksi” onnistuneeseen KLE-tilanteeseen vastaajat nimesivät valmistautumisen. Valmistautuminen KLE-tilanteeseen ei vaikuta olevan millään lailla vakioitua, joten vastaajien näkemyksetkin toimenpiteestä erosivat huomattavasti. Yhteistä lähes kaikille vastaajille oli perehtyminen vaikutettavaan kohteeseen, eli avainhenkilöön. Perehtymisellä tarkoitettiin kohteen taustojen selvittämistä, kuten ikä, perhe suhteet, poliittinen suuntautuminen ja yhteiskunnallinen vaikuttaminen. Toisaalta esille nousi myös tulkin käytön harjoittelu, eri toimijoiden roolien selventäminen ja käsiteltävän asialistan laadinta tai selvittäminen yläjohdolta. Myös olosuhteisiin, kulttuuriin ja tapoihin perehtyminen nostettiin esille.



*”Sovittuihin tapaamisiin on valmistauduttu varaamalla tulkki sekä käsiteltävien asioiden lista. Käsiteltävien asioiden osalta esimiehiltä ja komentajalta on tarkistettu yleiset linjaukset sekä tarvittavat tarkennukset. Näiden pohjalta on ollut mahdollista tehdä jonkin asteisia päätöksiä ja pienimuotoisia sopimuksia paikallisten KLE kanssa.”*

*”...perehtymällä aiempiin raportteihin tilanteista, kokemus, käytännön neuvot, valmistellut kysymykset, kattavat muistiinpanot”*

Vastaajia pyydettiin ottamaan vastauksissaan huomioon niin sanotut soldier-engagement (SE) tilanteet, jotka perustuvat suunnitelmallista KLE-tilannetta enemmän jokapäiväiseen kanssakäymiseen toiminta-alueen vaikuttajien ja muiden toimijoiden kanssa. Näihin tilanteisiin liittyen vastaajat toivat esille aiemman koulutuksen merkityksen, joka antoi valmiuksia tilanteissa toimimiseen.

*”Koulutukseen olisi panostettava ennen operaatioalueelle menoa. ”pysty metsästä” tilanteeseen meno ja sen hallinta oli vaikeaa.”*

*”..Adhoc tilanteita jolloin valmistautuminen perustui lähinnä aiempaan koulutukseen” - kuten eräs vastaajista asian ilmaisi.*

Yhdeksi suurimmista haasteista KLE-tilanteisiin liittyen koettiin olevan tulkin toiminta. Mielienkiintoista kuitenkin oli, että vain yksi vastaajista nosti tulkin kanssa yhteistoiminnan harjoittelun valmistautumisessa esille.

*”Sovittu etukäteen tilaisuuteen osallistujien kesken kuka puhuu, mitä puhuu ja missä vaiheessa. Pyritty löytämään yhteinen tavoite ennen keskustelua.”*

Tutkimuksessa tarkastellaan myöhemmin mahdollisuuksia KLE:n käytössä. Näissä tuodaan esille muun muassa vaikuttaminen avainhenkilöiden kautta paikalliseen väestöön. Kyselyn tuloksissa ilmeni haasteena ”[KLE:n haasteena on] vaikuttavuuden arviointi”. Myös Hull (2009 ja 2014) mainitsi tutkimuksissaan vaikuttavuuden arvioinnin olevan yksi suurimmista haasteista KLE:n käytössä. Ei-kineettisen vaikuttamisen vaikuttavuutta on haastavaa mitata, ja tilastollisiin menetelmiin perustuvan arvioinninkin hyödyt ovat rajalliset. Vaikuttavuuden arvioinnissa on hyväksyttävä, että luotettavia ja mitattavia tuloksia saadaan ainoastaan ajan kanssa. (NATO 2012, 10.)

Kuten KLE:n määrittelyssä todettiin, voidaan KLE jakaa karkeasti tiedustelulliseen ja vaikuttamisen puoleen. KLE:n hyödyistä ja käyttömahdollisuuksista lähes kaikki vastaajista kertoivat suurimmaksi tilannetietoisuuden ja tilannekuvan paranemisen. *”Jokainen taso (joukkue, komppania, pataljoona) voi luoda suhteita paikallisväestöön ja saada näin tietoa alueen tapahtumista. Yhteydet, jotka perustuvat ystävyyteen ovat erittäin tärkeitä.”*

KLE:t koettiin olevan avainasemassa myös verkottumisessa ja suhteiden luomisessa toimintalueella. *”Libanonin toimintaympäristössä KLE:t olivat merkittävin väylä toteuttaa onnistuneita suhteista paikallisiin ja tuoda tietoa väestölle toimintatavoistamme ja tavoitteistamme. KLE:t tulee suorittaa koordinoitusti, siihen kykenevän henkilöstön toimesta ja riittävän harvojen henkilöiden toteuttamana (tunteminen ja tottuminen)”*. Edellisestä käy myös ilmi vaikuttamisen näkökulma, joka tässä käsitettiin tiedottamisena joukon toiminnasta. Toisaalta, kuten KLE:n määrittelyssäkin todettiin, on edellä mainittu suhteiden luominen omiaan tukemaan myös vaikuttamista. *”Partioiden ohessa luoduilla suhteilla voi olla erittäin merkittäviä vaikutuksia esimerkiksi tiedustelutiedon saantiin.”*

Joukkueenjohtajan roolista KLE-tapaamisiin liittyen kyselyssä oli havaittavissa ristiriitaa. Osiltaan KLE- ja SE- tilanteet koettiin olevan niin joukkue, komppania kuin pataljoonatasokin asiaa, osiltaan joukkueen toiminta koettiin turhaksi toimivaltuuksien puuttuessa. Oletuksena tässä tarkastelussa on kuitenkin huomioitava se että joukkueen toiminta on osa komppanian KLE- toimintaa, joka taas liittyy pataljoonan toimintaan.

*” Joukkueenjohtajalla turhia (päättösvalan puuttuminen), komppaniatasolla toimintaympäristöön perehtyminen, siihen tutustuminen, epäkohtien tiedostaminen, erikoisista tapahtumista/vastatiedon saaminen, pataljoonatasolla parhaat mahdollisuudet, pystytään jo vaikuttamaan omien joukkojen toimintaan (esim. käskyillä), lupaamaan tehdä jotain asioille.”*

*”KLE tapaamisia tulisi olla enemmän erityisesti JJOHT / RJOHT tasolla. Jos ei muuten, niin vaikka olemalla mukana KPÄÄL tai pataljoonatasolla tapaamisissa. Alemman portaalla henkilöstö on kuitenkin päivittäin lähempänä paikallista väestöä ja todellisuutta kuin ylemmän portaalla henkilöstö. Näin ollen operatiivisen suorittavan portaalla henkilöstön tietotaidon hyödyntämistä saataisiin tehostettua.”*

Vaikka vastauksista on tulkittavissa varsinaisen KLE-toimintatavan koulutuksen puutteellisuus, ymmärsivät vastaajat KLE:n merkityksen osana strategisen kommunikaation kokonaisuutta.

*” Riittäväällä koulutuksella ja suunnitelmallisuudella olisi varmasti saavutettavissa tuloksia.”*

*”Sillä on todella paljon mahdollisuuksia Operaation pääviestin eteenpäin viemiseksi, ei pelkin sanoin vaan myös teoin. Tämän ja kaiken muun strategisen viestinnän osa-alueiden tulisi olla linjassa operaation tavoitteiden kanssa. Jokaisen partion ja yksittäisen sotilaan tehtävän on tuettava operaation onnistumista ja on muistettava, että yksikin epäonnistunut KLE tapaaminen tai strategisen viestinnän virhe voi viedä vaikuttavuuden koko operaatiolta.”* Edellisessä on tuotu hyvin esille ns. ”strategisen korpraalin” –käsite, eli ajatus siitä että yksittäiset alimmankin tason toimijat voivat omalla viestinnällään ja toiminnallaan olla joko edesauttamassa tai romuttamassa operaation kokonaistavoitteen. Strategisen korpraalin käsite voidaan ymmärtää siten, että nykyaikaisessa verkottuneessa yhteiskunnassa yksittäisen jopa taktisen tason toimijan teot saattavat saada aikaan strategisen tason vaikutuksia. Näistä esimerkkeinä voidaan pitää esimerkiksi Abu Ghraibin tapahtumia tai USA:n vetäytymistä Mogadishusta vuonna 1998. (Terho 2009, 7)

Kuten mainittua, KLE on yksi tärkeimmistä strategisen kommunikaation jalkauttamisen välineistä. Jotta strategisen kommunikaation aspekti huomioidaan KLE:n käytössä, on yläjohtoportaan määriteltävä ns. ”KEY MESSAGE” –sanomat, joita KLE:n välityksellä halutaan välittää. Kyselyn tuottaman aineiston analysoinnissa merkittävimmiksi sanomiksi yläjohtoportaalta osoittautuivat ”yhteisöllisyys”, ”puolueettomuus” ja ”SASE, eli Safe and Secure Environment”.

Yhteisöllisyydellä tarkoitettiin sanomia jotka ilmensivät rauhanturvajoukon olevan operaatioalueella mahdollistaakseen paikallisen yhteisön toiminnan ja niin sanottua yhdessä tekemistä.

*” ...sitoutetaan paikallista työvoimaa ja pienyriityksiä projekteihin sekä tuetaan omalla henkilöstöllä ja kalustolla.”*

*”Yhteistä suunnittelua / yhdessä tekemistä. Paikalliset eivät vain taustalle, vaan otetaan mukaan sekä suunnitteluun että toteutukseen.”*

*” Rauhanturvajoukko on paikalla ihmisiä varten, eikä toisinpäin.”*

Puolueettomuudella tarkoitettiin niitä sanomia jotka korostivat rauhanturvajoukon olevan operaatioalueella puolueettomia toimijoita. ”Puolueettomuudessa” on kuitenkin huomioitava rauhanturvajoukon tehtävä virallisen hallinnon tukemisessa.

*”Oman joukon puolueettomuus tilanteessa.”*

*”Safe and Secure.. tehtävä on olla tukena edellä mainitun saavuttamiseksi, tuetaan paikallisia, ollaan puolueettomia ja turvataan rauhallinen toimintaympäristö SASE saavuttamiseksi. Ja tämän lisäksi on tuotu erilaisia yhteistoiminta tapauksia ja synergiaetuja yhteistyöstä esille...”*

Kolmas merkittävämpi kokonaisuus sanomissa oli ”SASE” eli Safe and Secure environment (turvallisen toimintaympäristön luominen).

Lineaarisen prosessimallin pohjalta KLE-tilannetta tarkastellessa, eri toimijoiden roolit vaihtelevat sen mukaan kenen näkökulmasta viestintätilannetta tutkitaan. Esimerkiksi kun tilannetta tarkastellaan pataljoonan tai komppanian näkökulmasta, eli joukkueen yläjohtoportaiden näkökulmasta, voidaan yksittäinen KLE-tilannetta suorittava partio mieltää kanavaksi, jota kautta yläjohtoporras sanomaansa jakaa. Näin ollen on ymmärrettävää, että KLE tilanteeseen osallistuvaan partioon kohdistuu useampia mahdollisesti eri sisältöisiä sanomia. On myös huomioitava, että yksilö joka tilanteeseen osallistuu, toimii myös oman sanomansa lähettäjänä. On siis myös mahdollista, että yksilön viestimät sanomat voivat olla ristiriidassa hänen omiensa tai yläjohtoportaan sanomien kanssa. Lisäksi nämä sanomat voivat joissain tilanteissa olla ristiriidassa tilanteen vaatiman toiminnan tai vastaanottajan odottaman toiminnan kanssa.

Edellä mainitun kaltaisia tilanteita kartoitettiin kyselyssä kysymyksillä, ”ovatko eri toimistojen ja oman yksikkösi viestit olleet ristiriidassa keskenään?” ”Onko sinulla ollut vaikeuksia hyväksyä yläjohtoportaan käskemiä KLE-tilanteessa välitettäviä sanomia?” ja ”Ovatko yläjohtoportaalta saadut avainhenkilöille välitettävät sanomat olleet joskus ristiriidassa tilanteen vaatiman toiminnan kanssa? Vastaajat olivat lähes yksimielisiä siitä, että yläjohtoportaan, eri toimistojen, yksikön ja yksilön viestit eivät olleet ristiriitaisia. Kuitenkin vastaavia ristiriitaisuuksia oli havaittu eri kansallisuuksien välillä.

*” Ei varsinaisesti toimistojen, mutta kansallisuuksien väliset ”omat” agendat.”*

Eräs vastaajista toi esille eriävän näkemyksen edellä mainittuihin, todeten *”Esikunnan mielestä tärkeintä toimistojen haluama tieto, yksikön johdolle tärkeintä omien turvallisuus, muu sen jälkeen.”*

Yksilön näkökulmasta välitettävissä sanomissa ei koettu ristiriitaisuutta yksilön omien näkemysten kanssa. Tämä osoittaa tutkijan näkemyksen mukaan vastaajien ymmärryksen KLE:n luonteesta strategisen kommunikaation jalkauttamisen välineenä. Eräs vastaajista kärjistikin näkemyksen varsin osuvasti seuraavasti:

*” Ei, koska niiden on oltava linjassa oman toiminnan kannalta, muuten KLE on lähtökohtaisesti turhaa. KLE=strategista viestintää= se on suunniteltava jonkun muun kuin yksittäisen lutin toimesta.”*

Vaikka välitettävissä sanomissa ei suurempia ristiriitaisuuksia havaittukaan kokivat vastaajat tilanteen vaatiman toiminnan olleen välillä ristiriidassa välitettävän sanoman sisällön kanssa. Tästä esimerkkeinä mainittiin yllättävät tilannekehitykset KLE-tilanteessa ja sanomien ”kliinisyys”.

*”...propaganda kun ei fiksiun ihmiseen toimi.”*

*” Joskus jos on sattunut jotain yllättävää tai vastapuoli on toiminut ennakko-oletuksen vastaisesti.”*

Myös sanomien sisällön vaikutusta joukon turvallisuuteen tuotiin esille. *” sama ristiriita, esikunta - yksikkö -asteikolla; yksiköllä tärkeintä omien turvallisuus konkreettisesti, ylempänä ehkä isomman mittakaavan turvallisuus.”*

Kurko kirjoittaa kuvaillessaan Afganistanin CIMIC- toimintaa seuraavasti: ”Naton näkökulmasta oikea-aikaisilla, oikein mitoitetuilla ja muuhun toimintaa synkronoiduilla CIMIC-projekteilla lisättiin joukon omasuojaa hankkimalla ympäröivän yhteiskunnan hyväksyntää sotilasorganisaation puolelle” (Kurko 2013, 59). Vastaavan hyväksynnän saavuttamisen voidaan ajatella olevan myös yksi KLE:n välillisistä tai halutuista hyödyistä.

Tutkimustulosten valossa voidaan sanoa, että avainhenkilöihin vaikuttaminen mielletään komppaniatasolla kontaktien ja suhteiden luomiseksi omassa yhteisössään vaikutusvaltaisten

yksilöiden kanssa. Näillä kontakteilla mahdollistetaan tiedonhankinta ja tilannekuvan parantaminen sekä strategisen kommunikaation perusviestin, eli narratiivin jalkauttaminen. KLE on tapa vaikuttaa haluttuun kohdeyleisöön tiettyjen avainasemassa olevien johtajien, kuten esimerkiksi uskonnollisten johtajien ja kyläpäälliköiden kautta. Tilannekuvan näkökulmasta vastaajat kokivat, että avainhenkilöihin vaikuttamalla ja sitä kautta hankituilla suhteilla voitiin saada merkittävää tietoa toiminta-alueen tapahtumista.

## 4.2. Onnistuneiksi koetut tilanteet

Vastaajia pyydettiin kuvailemaan KLE- tilannetta, jota he pitivät onnistuneena. Vastauksissa yhdenmukaista oli tilanteen positiivinen, kiireetön ja ystävällinen ilmapiiri. Vastaajat korostivat myös saadun tiedustelutiedon merkitystä ja luottamuksen rakentumista avainhenkilön välillä. Saavutetun luottamuksen avulla keskusteluyhteys on saavutettu ja avainhenkilön kautta sanoman uskotaan välittyvän halutuille kohdeyleisöille.

*” Rento keskusteluhetki, alkaa ”smalltalkilla”, jatkuu sujuvasti alueen ajankohtaisiin tapahtumiin (mahdollisiin ongelmiin), oman viestin perille saaminen, toisen viestin ymmärtäminen, smalltalk loppuun ja mahdollinen sopiminen uudesta tapaamisesta.”*

*”Alun tiukan vääntämisen jälkeen on löydetty yhteinen ymmärrys kohteen kanssa. On saatu hankittua tiedustelutietoja sekä vaikutettu kohteen tekemiin ratkaisuihin( ovat sellaisia kuin me halusimme) ja tuettu päätöksen teossa ja toteutuksessa.”*

Edellä kuvattuja tilanteita on helppo pitää onnistuneina, kuten tiedonantajat ovat tilanteet kokeneet, kun tilanteita tarkastellaan KLE:n tavoitteiden ja onnistumisen edellytysten suhteen.

*”Kylänvanhin kertoo yksityiskohtaista tietoa, kun tämän kylän tiestöä on korjattu. Suhde kylänvanhimpaan on luotu ja yhteistyö onnistuu. Sanoma on välitettävissä, kun osapuolet tuntevat ja osapuolien välillä on luottamus.”*

*”Yhteinen päivällishetki, jossa seurustellaan normaalisti ja keskustellaan asioista tuputtamatta liikaa YK:n ilosanomaa.”*

*” Tilanteen jälkeen kumpikin osapuoli on ollut tyytyväinen. Olen saanut viestini läpi paikalliselle yhteistyösapuolelle ja hän on saanut minulta vahvistuksen että tuemme heidän toimintaa pitämällä yhteyttä. Samalla saimme vahvistuksen lisätiedosta joka oli koko operaation osalta tärkeä.”*

Tiedustelutiedon lisäksi onnistuneissa tilanteissa korostuu myös tiedottamisen näkökulma. Kun molemmat osapuolet tuntevat saaneensa tilanteesta jotain irti, voidaan tilanne mieltää onnistuneeksi molempien osapuolten toimesta. Tiedottamisen osalta tärkeitä näkökulmia ovat joukon toimenpiteet jotka vaikuttavat paikallisen väestön toimintaan, oman toiminnan perustelu ja sitä kautta oikeutus, sekä neutraalien toimijoiden vakuuttaminen isäntävaltion kyvykkyydestä parantaa vallitsevaa elämänlaatua. (DOA 2006, 6-22.)

*” Käynti kaupassa, jossa kaupan pitäjä on kutsunut kotiinsa, joka on sijainnut kaupan takatilassa. Hän halusi olla vieraanvarainen. Hän yrittää välittää sanomaa, että olemme erittäin tervetulleita kylään ja toivoi lähes jatkuvaa läsnäoloamme kylässä. Tilanteessa vuorovaikutus oli avointa ja tilanne oli helppo, koska meitä lähestyttiin ja keskustelu avattiin vastapuolen toimesta. Kauppias pyöritti kylässä kolmea kauppa ja omisti näin ollen puolet kylän ”liiketoiminnasta”. ”*

*”Paikallisen sotilastukikohdan ryhmänjohtajan tapaaminen, jossa sovittiin toteutettavista pienistä korjauksista. Hyvin sujuneet keskustelut ja kiireetön pohjustus johti siihen, että oli mahdollista sopia suhteellisen tarkka aikataulu, yhteyshenkilöt sekä levittää tietoisuutta siitä mitä tarkalleen ottaen tullaan tekemään. Näin odotukset eivät nousseet liiaksi ja paikallisille jäi mielikuva siitä, että todella ollaan tulossa tekemään jotain. Tilanne päättyi lämminhenkiseen tehetkeen jonka jälkeen meidät ja muut suomalaiset toivotettiin tervetulleeksi kyseiseen tukikohtaan milloin tahansa.”*

Kuten edellä mainittiin, on luottamus eräs suurimmista sanoman perille menoa edesauttava tekijä. Vastaajat nostivat tämän lisäksi esille KLE- tilanteeseen osallistuvan henkilökohtaiset sosiaaliset ominaisuudet ja osin ristiriitaista kyllä, tulkin ammattitaidon.

*” Tulkin erinomainen toiminta, sekä tilanneymmärrys ja paikallisen tilanteen tajuaminen.”*

*”Sosiaalisuus, avoimuus, ennakkoluulottomuus, paikallisten tapojen kunnioittaminen sekä pyrkimys osata vähintäänkin tervehtiä ja kiittää paikallisella kielellä. Puhuminen suoraan*

*keskustelun kohteelle, eikä tulkille. Ei kuiskuttelua tai puhetta omalla kielellä ollessa paikallisten keskuudessa.”*

Aineistossa tuotiin esille myös varsinaisen KLE-tilanteen jälkeisen sanoman jakamisen vahventaminen. Vaikka avainhenkilö olisi jo ennestään vaikuttavassa asemassa yhteisössään, helpottuu avainhenkilön kautta viestityn sanoman perille meno, jos yhteisön hyväksyntä on saavutettu jo etukäteen. Eräs vastaajista korostikin sanoman perille menossa CIMIC-toiminnan kaltaista tukemista toteamalla että sanoman perille menoa helpottaa *”Key leaderin yhteisön tukeminen ennen sanoman jakamista.”* Vastaavaa CIMIC:n käyttöä sanoman vahventamisessa on käsitelty myös kansainvälisesti (AWG 2009, 2).

Myös tilannetaju ja selvä tehtävänjako koettiin merkittäviksi tekijöiksi viestinnän onnistumisen kannalta. *”Kaikki tilaisuuteen osallistujat tiesivät mitä piti tehdä ja heidän asenteensa oli tarvittavan tiukka.”* Myös Naton informaatio-operaatioita käsittelevässä asiakirjassa todetaan yksiselitteisen ja selkeän tehtävien jaon merkitys tilanteen onnistumiselle (NATO 2009, 8-A-4).

Sanoman perille menoon vaikuttaviksi tekijöiksi voidaan tutkimustulosten valossa mieltää yksilön valmiudet toimia KLE-tilanteessa, valmistautuminen tehtävään ja erimäärä yhteisöllisyyteen liittyviä tekijöitä. Yksilön valmiuksista merkittävimiksi osoittautuivat tilannetaju, yksilön sosiaaliset taidot, molemmin puoleinen ennakoluulottomuus ja kulttuurillinen tietämys. Yhteisöllisistä tekijöistä sanoman perille menoon koettiin merkittävimmin vaikuttavan yhteisön tukemisen ennen sanoman jakamista, halu toimia yhteistyössä ja tästä johtuva yhteisymmärrys ja positiivinen ilmapiiri KLE tilanteessa. Sanoman välittymiseen liittyen tärkeimmäksi tekijäksi osoittautui kahden viestijän välinen luottamus. Tällä luottamuksella voidaan ajatella olevan kasvokkain tapahtuvassa viestintätilanteessa varsin merkittävä vaikutus KLE tilanteen onnistumiseen. Jotta sanoma tavoittaisi vastaanottajan halutulla tavalla, on tulkin käyttö ja tämän ammattitaito suuressa roolissa. Tehtävään valmistautuminen on liitettävissä moneen edellä mainituista osatekijöistä. Valmistautuminen koettiin vastaajien keskuudessa ratkaisevaksi vaiheeksi tehtävän onnistumisen kannalta. Valmistautuminen koettiin koostuvaksi muun muassa selkeän tehtäväjaon laatimisesta, kohteeseen perehtymisestä ja tulkin käytön harjoittelusta. Tilanteen harjoittelua ei vastauksissa juuri ilmennyt, vaikka sen merkitys on todettu aiemmissa tutkimuksissa tärkeäksi. Harjoittelun osalta vastaajat kokivat kuitenkin tärkeäksi laatia asialista niistä asioista, joita KLE-tilanteessa käsiteltäisiin. Valmistavan kou-



lutuksen merkitys varsinkin kulttuuritietoisuuden ja paikallisten tapojen osalta koettiin hyvin tärkeäksi sanoman perille menon ja tehtävän toteuttamisen kannalta.

#### 4.3. Epäonnistuneiksi koetut tilanteet

Ominaista epäonnistuneiksi koetuille KLE-tilanteille oli vastaajien mukaan kiire, suunnittemattomuus, pinnallisuus ja vuorovaikutuksen puute. Kun huomioidaan tarkastelussa operaatioalueet Afganistanissa ja Libanonissa on helppo ymmärtää kulttuurillisesta näkökulmasta kiireettömyyden vaatimus. Vaikka yhtenäistä KLE suunnittelu prosessia ei käytössä olekaan korostuvat epäonnistuneissa KLE-tilanteissa tehtävänjaon puuttuminen ja tavoitteettomuus.

*”... kontakti suuttui ja ei halunnut keskustella koska me halusimme suorittaa yhteisen ja suunnitellun partion loppuun. Tämän jälkeen istuimme paikallaan hiljaa, jolloin kumpikaan ei päässyt asiassa eteenpäin. Tuli opittua se että keskustellaa ja kysellään ensin ja sen jälkeen tehdään työt...”*

*” Ei sovittu ennalta mitä tehdään. Kaikilla oma agenda. Tilaisuus sekava eikä mitään juonta koko tilaisuudella. Juotiin teet ja ei saatu mitään aikaan.”*

*”...Henkilön kanssa ei oltu sovittu tapaamista ja keskustelu oli asiallista, mutta pinnallista. Työmaasta saatiin tarvittava tieto useiden kysymysten jälkeen, mutta yhteydenottopyynnöstä huolimatta kyseisestä järjestöstä ei koskaan kuulunut mitään.”*

Jos viestintätilanne ei ole vuorovaikutteinen, jää se usein pinnalliseksi jolloin luottamusta ei toimijoiden välille synny.

Kuten aiemman tutkimuksen perusteella oli oletettavaa, koettiin suurimmaksi haasteeksi KLE-tilanteiden osalta kielimuurin ja kulttuurierot. Toinen merkittävä kokonaisuus oli tarvittavien toimivaltuuksien puuttuminen.

*”Haasteet tulevat siinä, että ei lupauduta mihinkään mihin ei ole valtuuksia ja siitä huolimatta ei pahoiteta vastapuolen mieltä. Tämä jatkuvuuden ja asioihin palaamisen sopiminen on tärkeää. Huomioitavaa on myös se, että jossain vaiheessa on tehtävä konkreettisia toimia. Jos aina vain sovitaan uusista tapaamisista ilman konkreettista tulosta, paikallinen KLE osapuoli menettää ennenpitkää uskonsa tapaamisten hyötyyn.”*

Sovituista projekteista ja sitoumuksista kiinnipitäminen on ensiarvoisen tärkeää luottamuksellisten suhteiden syntymiseksi. Neuvottelutilanteessa ei pidä mennä lupaamaan asioita tai uhkaamaan asioilla, joita joukko ei kykene lunastamaan (Nissen 2011, 46). Yhteistoiminnan ja näkyvyyden on oltava operaatio-alueella jatkuvaa. Niin suunniteltujen, kuin sattumanvarais-tenkin tapaamisten on oltava jatkuvia. Kulttuuritietoinen toiminta ja näkyvyys operaatio-alueella edesauttavat suhteiden luomista paikalliseen väestöön ja näin vaikuttavat heidän suhtautumiseensa joukkoa kohtaan. Näillä kontakteilla mahdollistetaan kaksijakoinen tavoite: parantaa tilannekuvaa alueen todellisista tapahtumista ja vaikuttaa ihmisten suhtautumiseen hallintoa ja joukkoja kohtaan. (DOA 2009, 3-20.)

Hull (2009) totesi tutkimuksessaan epärealististen odotusten olevan yksi suurimmista KLE:n sudenkuopista. Kyseisessä tutkimuksessa tällä tarkoitettiin omien joukkojen suorittaminen KLE-tapaamisiin kohdistuneita odotuksia. Vastaajat kertoivat tämän näkyvän myös vastapuolen (KL) odotuksissa.

*”Yleensä tilanteet ovat sellaisia joissa jollain tavalla tuetaan paikallisia joko rahallisesti tai työllä/ materiaalisesti. Näiden osalta asialistassa pysyminen on joskus ollut haasteellista. Paikalliset pyrkivät lisäämään mahdollisimman paljon asioita jo sovittujen/ listattujen ulkopuolelta, mikä saattaa merkittävästi lisätä projektien tms. kustannuksia. ...Jos aina vain sovi-taan uusista tapaamisista ilman konkreettista tulosta, paikallinen KLE osapuoli menettää ennen pitkään uskonsa tapaamisten hyötyyn.”*

Eräs vastaajista kiteytti hyvin viestinnän ja vuorovaikutuksen merkityksen KLE-tilanteessa. *”Tilanteen valmistelu ja suunnittelu helpottaa valmistautumaan tilanteeseen, mutta vastape-lurin suhtautumista on todella vaikea ennustaa. Haasteena on se kuinka annat kuvan riittävän kaksipuolisesta toiminnasta, jotta itse ei ole pelkkä tiedonhankkija, vaan että myös vastapuoli tuntee saaneensa tapahtumasta jotain, ilman että kuitenkaan paljastaa mitään merkittävää.”*

Tässä tuleeikin ilmi KLE:n mielenkiintoinen piirre. Samaan aikaan se on työkalu, jonka tulee hyödyttää tavoitteen saavuttamista, mutta toisaalta samaan aikaan se on viestintää ja vuoro-vaikutusta toiminta-alueen eri toimijoiden kanssa. *”KLE ei ole kuulustelua, ei kysymyslistaa josta suoraan heittelee kysymyksiä toiselle osapuolelle.”* Edellistä havaintoa vahventaa myös Yhdysvaltain kenttäohjesäännössä esiintyvä ilmaus viestintätilanteen tasapainoisuuden vaatimuksesta. *”Tasapainoton viestintätilanne on monologinkaltainen, yhdensuuntainen viestintäti-lanne. Tasapainoton vuorovaikutustilanne viestii kunnioituksen puutetta ja haittaa merkittä-*

västi kyseiseen kohteeseen ja haluttuun kohdeyleisöön uudelleen vaikuttamista.” (DOA 2013, 8-1.)

Viestintää eniten häirinneiksi tekijöiksi vastaajat tunnistivat vastakkainasettelun ja ennakkosenteiden eri osapuolten välillä. Kuten KLE-tilanteiden haasteissa, myös viestinnällisissä häiriötekijöissä mainittiin kielimuuri, kulttuurierot ja tulkin osaamattomuus. Tutkijan näemyksen mukaan tämä on selvä viite siitä, miten merkittävässä asemassa KLE tilanteen onnistumisessa on onnistunut viestintä.

*” Tulkki ja tulkin ammattitaito tai muuten vaan yhteisen kielen puuttuminen. Toisaalta myös vastapuolen asenne on välillä ollut hieman haastava.”*

*” Vastakkainasettelu eri osapuolten välillä.”*

*” Tulkin osaamattomuus, kielimuuri, välinpitämättömyys.”*

*” Oma näkemys asiasta, ehkä osaltaan myös eri kulttuuritausta”*

*” Tulkki saattaa alkaa johtamaan keskustelua tai improvisoida liikaa, mikä johdattaa keskustelun pois avainasioista. Tulkin perehdyttäminen keskusteltavaan aiheeseen sekä hänen työnsä ja roolinsa täsmentäminen tarvittaessa.”*

Kuten aiemmissa tutkimuksissa (mm. Kurko, Hull), myös tämän tutkimuksen aineistossa korostettiin jatkuvuuden merkitystä. Luottamuksen syntyminen osapuolien välillä vaatii aikaa. Viestinnän näkökulmasta voidaan ajatella sanoman olevan paremmin suojattu häiriöitä vastaan kun kyseinen luottamus on saavutettu. Silloin sanoma ei ole yhtä altis ulkoisille häiriöille, eikä sanoman tulkinnassa synny yhtä helposti väärinymmärryksiä.

*” Henkilöstövaihdokset sekä paikallisten että omien joukkojen osalta. Aikaisemmissa rotaatioissa luodut suhteet joudutaan aina jossain määrin luomaan uusiksi.”*

Hull (2009) kirjoittaa tutkimuksessaan, että suurimpina haasteina KLEn toteutuksessa ovat jatkuvuus, toimintojen synkronointi, epärealistiset odotukset saavutusten ja ajan suhteen sekä riittämättömät kyvyt KLEn suorittamiseen (Hull 2009, 31-37). Myös Kurko kirjoittaa Sampsa Väntsiä mukaillen että ”Aikaisempien rotaatioiden afgaaneille antamat lupaukset tai sellaisiksi ehkä ymmärretyt keskustelut heikensivät joissakin paikoin paikallisten uskoa projektien tavoitteiden toteutumiseen” (Kurko 2013, 84).

Sanoman perille menoa haittaavat tekijät on jaettavissa yhteisöllisyyteen, luottamukseen, yläjohtoportaaseen ja osaamiseen liittyviin havaintoihin. Kuten onnistuneiksi koetuissa tilanteissa todettiin, on luottamus avain asemassa KLE tilanteen onnistumisen kannalta. Luottamus koettiin syntyväksi avoimesta ja positiivisesta vuorovaikutuksesta. Jotta tähän vuorovaikutteeseen ilmapiiriin päästään, on tilanteen oltava kiireetön ja ilman molemmien puoleisia ennakkoluuloja. Luottamuksen voi menettää, tai sen rakentumisen voi estää jos joukon tai sen yksilöiden tekojen ja sanojen välillä on ristiriitaisuuksia ("SAY-DO GAP"). Vastaajien näkemykset yhtyvät Hullin (2009) havaintoihin KLE-tilanteen haasteista. Jos KLE-tilanteeseen osallistuvien yksilöiden kyvyt eivät riitä KLE-tilanteen suorittamiseen, esimerkiksi puutteellisesta koulutuksesta johtuen, ei sanomakaan oletettavasti tavoita haluttua kohdeyleisöä. Osaamisen osalta vastaajat näkivät merkittävimmiksi tekijöiksi kielimuurin, sekä kulttuurierot ja näistä johtuvat kulttuurien yhteentörmäykset. Yläjohtoportaan osalta erääksi sanoman perille menoa haittaavaksi tekijäksi tunnistettiin "väärin muotoillut sanomat". Näillä tarkoitettiin sanomia jotka vastaanottaja voisi tulkita niin sanotuiksi markkinointipuheiksi ilman todellista merkitystä. Myös jatkuvuuden osalta vastaajat kokivat yhteneväisyyttä Hullin (2009) havaintoihin. Rotaation keston ollessa vain puolivuotta on merkittävien ja luottamuksellisten ihmissuhteiden syntyminen epätodennäköistä. Yhteistoiminta tiettyjen avainhenkilöiden kanssa saattaa kärsiä myös jos KLE-tilanteiden synkronointi epäonnistuu ja yhteen avainhenkilöön kohdistuu useampia erillisiä ja erihenkilöiden toimesta toteutettuja vaikuttamistilanteita. Vastaajat kokivat, että merkittäviä sanoman perille menoa haittaavia tekijöitä olivat myös KLE-tilanteen tavoitteettomuus ja suunnitelmattomuus. Joissain tapauksissa vastaajat kokivat myös puutteellisten resurssien ja toimivaltuuksien haittaavan aiotun sanoman perille menoa.

#### 4.4.KLE-tilanteen onnistumiseen vaikuttavat tekijät

KLE tilanteen onnistuminen riippuu monesta tekijästä, niin kuin minkä tahansa muunkin viestintätilanteen. Onnistumiseen vaikuttavat tekijät voidaan jaotella viestinnällisiin tekijöihin ja ulkopuolisiin vaikuttajiin. Seuraavassa tarkastellaan onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä lineaarisen prosessimallin ja muiden vaikuttajien pohjalta.

LÄHETTÄJÄ	ENKODAUUS	SANOMA	KANAVA	HÄIRIÖT	DEKODAUUS	VASTAANOTTAJA
Kansallinen	"Key message"	Kenen sanoma?	Kasvokkain	Kielimuuri	Kulttuurierot	Avainhenkilöt
Operaatio-taso	Sanoman muotoilu	Sanomien ristiriitaisuus	Tulkki	Kulttuurierot	"SAY-DO GAP"	Kyläpäälliköt
Pataljoona	Tulkin toiminta	Markkinointi	Suorittaja		Ristiriitaiset sanomat	Turvallisuusviranomaiset
Komppania	Kulttuurilliset erot					Uskonnolliset vaikuttajat
Suorittaja						Taludellisesti merkittävät toimijat
						Muut toimijat

Taulukko 1. KLE- tilanteen osatekijät jaoteltuna lineaarisen prosessimallin mukaisesti.

Lähtäjän, eli KLE-tilannetta suorittavan henkilöstön osalta korostuu annettu koulutus ennen operaatiota. Tällä koulutuksella tulisi kyetä takaamaan riittävät kulttuurilliset valmiudet toimia vieraassa kulttuurissa. Lähtäjän osalta korostuvat myös henkilökohtaiset valmiudet kommunikointiin. Myös yksilön ennakkoluulot ja käsitykset ovat merkittävässä osassa. Vastaajien näkemyksien mukaan avoimuus ja vuorovaikutteinen ilmapiiri olivat omiaan luomaan luottamusta viestijöiden välille. Lähtäjän valmiuksiin voidaan lukea tehtävän suunnittelu ja harjoittelu, joilla luodaan mahdollisuudet onnistuneelle KLE- tilanteelle. Eräänä tulkintaa ohjaavana tekijänä voidaan pitää sitä, kenen ajatteleminen olevan tilanteessa sanoman alkupe-  
räisenä lähtäjänä. Tässä tutkimuksessa näkökulma on ollut suorittavan portaan toiminnassa, mutta tarkasteltuna muiden lähtäjien, esimerkiksi kansallisesta näkökulmasta, voisi prosessi olla hyvin erinäköinen. Tästä päästään myös johtopäätökseen siitä, että KLE- tilanteen onnistuminen, niin kuin minkä tahansa viestintätilanteen onnistuminen riippuu siitä kenen näkökulmasta asiaa tarkastellaan. Komppaniatasolla KLE-tilannetta voidaan pitää onnistuneena, jos sen avulla on saatu uutta tilannetietoa, tai käsketyt sanomat on saatu välitettyä kohdeyleisölle. Toisaalta tämä ei vielä tarkoita että operaatiokohtaisia tavoitteita KLE-tilanteelle olisi saavutettu. Välittömien tavoitteiden, kuten informaation lisääntymisen jälkeen vaikeammin tulkittavaa on KLE-tilanteen onnistuminen vaikuttamisen näkökulmasta.

Enkoodauksessa, eli sanoman muodostamisessa tärkeää, että lähtäjän viestinnälliset taidot ovat kohdallaan. Tässä korostuu muun muassa tulkin käyttö. Vaikka toimija olisi KLE-tilanteessa sosiaalisilta taidoiltaan lahjakas ja kykenisi pukemaan sanomansa hyvinkin sanoiksi, saattaa sanoma muotoutua varsin erilaiseksi kuin alun perin on tarkoitettu sanoman siirtyessä tulkin kautta avainhenkilölle. Sanoman enkoodaukseen vaikuttaa myös toimijoiden käyttäytyminen tilanteessa ja näin ollen tietoisuus paikallisista tavoista ja kulttuurista. Vuorovaikutteisuus ja luottamuksen osoittaminen helpottavat sanoman muotoilua, eli kommunikointia. Sanoman muotoilussa ja toisaalta myös sisällössä huomion arvoista on yläjohtoportaan käskemät ”KEY MESSAGE” asiat. Jos sanoma on sisällöltään provokatiivinen tai ”kliininen” kuten eräs vastaajista totesi, ei sanoma todennäköisesti aiheuta haluttua reaktiota.

Sanoman sisältöön vaikuttaa suuresti se keneltä kyseinen sanoma on peräisin. Eri toimijoiden agendat saattavat vaihdella suuresti. Operaatiokohtaiset sanomat voivat tähdätä esimerkiksi operaation etuun ja maineenhallintaan, kun taas yksiköllä tai pataljoonalla sanomat tähtäävät mahdollisesti parempien toimintaedellytysten luomiseen ja turvallisuuteen. Haasteeksi sanomien sisältö muodostuu silloin, kun sanomat ovat ristiriidassa keskenään, tai silloin kun sa-

nomat ovat ristiriidassa tilanteen vaatiman toiminnan kanssa. On myös mahdollista että joukon toiminta ja näkyvyys ovat ristiriidassa välitetyn sanoman kanssa. Siksi onkin tärkeää että yksittäiset toimijat ovat tietoisia yläjohtoportaan linjaamista sanomista ja kykenevät toimimaan näiden hengessä.

Häiriöt ovat luonnollinen osa jokaista viestintätilannetta. Näihin häiriöihin voidaan kuitenkin vaikuttaa ja niiden vaikutusta vähentää. Kuten todettua luottamuksen lisääntyminen osapuolien välillä suojaa sanomaa häiriöiltä. Silloin, kun osapuolet haluavat toimia vuorovaikutuksessa keskenään, ennakkoluulot vähentyvät. Kulttuuritietoisuus (cultural awareness) koulutuksella voidaan ennaltaehkäistä tapoihin ja kulttuuriin liittyviä haasteita, eikä kyseisen koulutuksen merkitystä voida korostaa liiaksi. Konkreettisimmaksi häiriöksi, suorastaan tietyissä tapauksissa esteeksi, koettiin viestijöiden välinen kielimuuri. Yhteisen kielen puuttuminen korostuu satunnaisissa tapaamisissa, joihin ei ennalta ole kyetty varautumaan. Myös kulttuurierot saattavat osoittautua KLE tilanteessa viestinnän häiriöistä esteeksi. Sanoma ei välttämättä tavoita vastaanottajaa lainkaan, jos kulttuuri ja tavat eroavat viestijöiden välillä merkittävästi. Tästä esimerkkinä voidaan mainita esimerkiksi tiedostetut eleet, kuten vaikka tervehdittyminen ja syöminen tietyllä kädellä. Hyvinkin alkanut neuvottelutilanne voi päättyä varsin nopeasti, jos toimijat eivät kykene noudattamaan kulttuurillisesti määräytyneitä tapoja. Esimerkiksi Afganistanin osalta vältettäviä asioita ovat muun muassa jalkapohjien paljastamista toiselle osapuolelle, puhuminen kädet taskussa tai puhuminen toiselle tämän selän takana. (CTW 2011, 59-63.)

Myös tiedostamattomat eleet ja ilmeet voivat olla ristiriidassa aiotun sanoman kanssa. Edellä mainittu voidaan tulkita Åbergin (2000) mainitsemaksi kohinaksi, kun sanomaan kohdistuu ristiriitaisia vaikutteita. Samaan tapaan vaikuttavat tilanteet, joissa välitetty sanoma ei vastaa joukon todellista toimintaa kentällä, eli niin sanottu ”say-do gap”. Kohinaksi voidaan tulkita myös tilanne, jossa sanoma lähtee lähettäjältä eli KLE tilanteeseen osallistuvalla rauhanturvaajalta tulkille joka muotoilee sanoman hieman eri sisältöiseksi. Näin alkuperäiseen sanomaan sekoittuu muita sanomia. Kato ilmenee KLE tilanteen viestinnässä esimerkiksi silloin, kun avainhenkilö ei vastaanota sanomaa esimerkiksi aistihäiriön takia. Tällaiseksi aistihäiriöksi voidaan ajatella esimerkiksi tilanne, jossa avainhenkilö ei ulkoisen melun takia kuule sanomaa. Ehkä tutkimuksen tulosten kannalta merkittävämpi katoon liittyvä tilanne liittyy keskittymiseen. Jos viestintätilanne on kiireinen, eivät osallistujat kykene paneutumaan siihen vastaavalla intensiteetillä, kuin kiireettömään tilanteeseen. Keskittymisen herpaantuminen johtaa siihen, että osa informaatiosta jää vastaanottamatta. Vääristymäksi voidaan avainhen-

kilöihin vaikuttamistilanteessa sanoa häiriöitä jotka aiheuttavat tulkinnan eroavaisuuksia. Vääristymä on sisäinen häiriö joka tapahtuu sanoman tulkinta, eli dekodaus vaiheessa. KLE-tilanteessa tulkintaan vaikuttavat merkittävästi kulttuurieroista johtuvat eroavaisuudet arvoissa ja asenteissa. Myös kielimuuri voi aiheuttaa sanoman vääristymän, vastaanottajan ymmärtäessä osan aiotusta sanomasta eri tavalla kuin alun perin lähettäjä on ajatellut. Huomion arvoista häiriötä edellä kuvatulla tavalla luokitellessa on se, että näissä kuvauksissa näkökulma on lähettäjä keskeinen.

Kun tarkastellaan NATO määritelmää avainhenkilöihin vaikuttamisesta, havaitaan että näihin luetaan ylemmillä tasoilla myös median välityksellä tapahtuva vaikuttaminen. Tämän tutkimuksen näkökulmasta KLE-tilanteet käsitettiin kuitenkin tapaamisissa kasvokkain tapahtuvaksi viestinnäksi. Osiltaan näkemys eroa selittää näkökulma, joka tässä tutkimuksessa keskittyi alemman tason KLE- tilanteisiin. Tulevaisuudessa määriteltäessä kansallista KLE:n käsitettä, on syytä tarkentaa, mitä keinoja avainhenkilöihin vaikuttamisella käytännössä tarkoitetaan.

Lähettäjä on vaikeaa vaikuttaa sanoman tulkintaan, eli dekodaukseen liittyviin asioihin, kuten vastaanottajan asenteisiin ja suhtautumiseen. Lähettäjä voi kuitenkin luoda omalla toiminnallaan mahdollisimman positiivisen ja ennakkoluulottoman ilmapiirin. Omiaan niin helpottamaan, kuin vaikeuttamaan sanoman dekodaukselta on KLE- tilanteessa tulkin toiminta. Sanoman tulkintaan liittyy sanallisen viestin lisäksi runsaasti sanattomia viestejä, eleitä ja ilmeitä. Näiden yhteisvaikutuksesta sanoman vastaanottaja tulkitsee esimerkiksi tulkin kautta lähetettyä sanomaa. Kulttuurilliset eroavaisuudet ja paikalliset tavat nousevat näin ollen merkittävään asemaan myös sanoman tulkinnassa. Laajemmin tarkasteltuna käyttäytyminen ja joukon toiminta vaikuttaa myös sanoman tulkintaan. Vastaanottajan voi olla vaikeaa ymmärtää yhteistyötä ja yhteisöllisyyttä korostavaa sanomaa, jos käytännön toiminnassa samat arvot eivät ole nähtävissä. Sanojen ja tekojen ristiriitaisuuden lisäksi sanoman tulkintaa häiritsevät useat eri sisältöiset ja toistensa kanssa ristiriitaiset sanomat. Tämän tutkimuksen havainnoissa vastaavaa ristiriitaisuutta ei kuitenkaan havaittu. On kuitenkin mahdollista, että yläjohtoportaan sanomat suodatetaan alempiin avainhenkilöihin vaikuttamistilanteisiin siten, että toimijoiden sanomat ovat yhdenmukaiset. Eräs suurimmista kompastuskivistä, jonka vastaajat toivat kyselyssä ilmi, oli osapuolien väliset vastakkainasettelut. Nämä johtuivat pääosin ennakkoluuloista tai aiemmista kokemuksista, niin lähettäjän, kuin vastaanottajankin osalta.

Vastaanottajaksi voidaan KLE-tilanteessa tulkita, näkökulmasta riippuen, niin avainhenkilöt, kun muutkin kohdeyleisöt. Kun tilannetta tarkastellaan kahden yksilön välisenä viestintätilanteena, on vastaanottajana avainhenkilö. Kuitenkin, jos asiaa tarkastellaan laajemmin, on vastaanottajana lopun perin harkittu kohdeyleisö jonka toimintaan halutaan vaikuttaa.

Viestintätilanteeseen kuulumattomista vaikuttajista merkittävimpiä olivat avainhenkilöihin vaikuttamisen jatkuvuuden hallinta, sekä riittävien toimivaltuuksien ja resurssien saaminen käyttöön. Valmistavan koulutuksen ohella, kyseinen suunnitelmallisuus nousi esille monissa vastaajien näkemyksissä. Luottamuksellisen ja vuorovaikutteisen keskusteluyhteyden syntymisen edellytyksenä vastaajat näkivät kiireettömän ilmapiirin. Edellä esitettyjen havaintojen pohjalta voidaan sanoa, että KLE- tilanteen onnistumisen kannalta viestinnälliset tekijät ovat merkittävässä roolissa.



## 5. DISKUSSIO

### 5.1. Johtopäätökset

Tässä luvussa esitetään vastaukset tutkimuskysymyksiin, lähtien KLE:n luonteesta kompaniatasolla ja muista alakysymyksistä, päätyen tutkimuksen pääkysymykseen, eli siihen mitkä ovat ne tekijät, jotka vaikuttavat KLE- tilanteen onnistumiseen.

Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan sanoa, että nuoremmat upseerit kokivat avainhenkilöihin vaikuttamisen tavoitteina olevan kompaniatasolla kontaktien luomisen, tiedonhankinnan ja toimintaedellytysten luomisen. Kontaktien luomisella tarkoitettiin luottamuksellisten ja vuorovaikutteisten suhteiden luomista paikallisiin vaikuttajiin. Näillä kontakteilla mahdollistettiin tiedonhankinta ja toimintaedellytysten luominen. Toimintaedellytysten luominen ymmärrettiin koostuvan vaikuttamisesta paikallisten ihmisten toimintaan ja suhtautumiseen rauhanturvajoukkoa kohtaan.

Suurin osa vastaajista koki merkittävämmäksi avainhenkilöihin vaikuttamisen hyödyksi tiedustelutiedon saamisen avainhenkilöltä ja tätä kautta tilannetietojen saamisen toiminta-alueelta. Vastauksissa korostui myös strategisen kommunikaation näkökulma. KLE- tilanteet nähtiin mahdollisuuksiksi strategisen narratiivin jalkauttamiseen yksittäisen taistelijan tasalta alkaen. Vastauksista on kuitenkin tulkittavissa, että suuri osa yläjohtoportaan käskemistä sanomista oli kuitenkin vain joukon omien toimintaedellytysten luomiseen liittyviä sanomia. Avainhenkilöiksi kompaniatason KLE-tilanteisiin liittyen vastaajat nimesivät kompanian vastuualueella olevan kylän johtohahmoja ja vaikuttajia. Vaikuttajat vaihtelivat alueellisista turvallisuusviranomaisista kylän uskonnollisiin johtajiin ja taloudellisesti merkittäviin toimijoihin. Näiden avainhenkilöiden suhtautuminen KLE-tilanteissa koettiin pääsääntöisesti positiiviseksi. KLE-tilanteen vaikuttavuuden arviointi koettiin kuitenkin haasteelliseksi, sillä huolimatta positiivisesta ilmapiiristä itse tilanteessa, on sanoman vaikuttavuutta haluttuun kohdeyleisöön mahdoton arvioida tilanteen perusteella. Myös Hull (2009 ja 2014) mainitsi tutkimuksissaan vaikuttavuuden arvioinnin olevan yksi suurimmista haasteista KLE:n käytössä.

Valmistautumisen merkitys korostui vastaajien näkemyksissä onnistuneista KLE-tilanteista. Huolimatta siitä, että valmistautuminen koettiin tärkeäksi, ei se vaikuta olevan millään lailla vakioitua suomalaisissa joukoissa kompaniatasolla. Valmistautumisen koettiin sisältävän

kohteeseen perehtymisen selvittämällä kohteen ikä, perhesuhteet, poliittinen suuntautuminen, yhteiskunnallinen asema ja vaikuttaminen omassa yhteisössään. Lisäksi valmistautuminen koostui olosuhteiden, kulttuurillisten tekijöiden ja paikallisten tapojen selvittämisestä sekä käsiteltävien asioiden läpikäymisestä ja selvittämisellä yläjohtoportaalta. Vastauksissa korostettiin valmistautumisen aikana suunniteltavan selkeän tehtävänjaon merkitystä. Granåsen ja Lindoff totesivat tutkimuksessaan KLE-tilanteen harjoittelun olevan merkittävässä roolissa tilanteen onnistumisen kannalta (Granåsen & Lindoff 2011, 18). Vastaajat eivät kuitenkaan tuoneet ilmi itse tilanteen harjoittelua tai sotapelaamista, joten on oletettavaa, ettei tämänkaltaista tilanteenharjoittelua tyypillisesti ole toteutettu. Haasteelliseksi vuorovaikutustilanteessa koettiin osiltaan tulkin käyttö. Kuitenkin vain yksivastaajista korosti valmistautumisessa tulkin kanssa yhteistoiminnan harjoittelua. Aiempien tutkimusten valossa on oletettavaa, että ottamalla valmistautumiseen mukaan tilanteen harjoittelu, sisältäen eri toimijoiden roolien harjoittelun, toimijoilla olisi paremmat valmiudet suoriutua KLE-tilanteessa.

Kuten aiemmin tutkimusraportissa todettiin, on kansainvälinen määritelmä KLE:lle osin rikkonainen. Rajan veto sille, mitkä tilanteet ovat avainhenkilöihin vaikuttamista ja mitkä taas jokapäiväisiä kohtaamisia eri toimijoiden kanssa, vaihtelee suuresti. Samankaltaisia havaintoja on tehtävissä myös tämän tutkimuksen perusteella. Osa vastaajista koki, ettei avainhenkilöihin vaikuttaminen ole lainkaan joukkueenjohtaja tason tehtäviä komppanian sisällä, sillä toimivaltuuksien puuttuessa varsinaista neuvotteluvaraa ei ole. Toinen osa vastaajista koki äärimmäisen tärkeäksi juuri sen, että ”suorittava porras” olisi osana avainhenkilöihin vaikuttamisessa, oman parhaan tilannekuvan kentältä.

Suurimpaan osaan nuorempien upseerien tehtäviin liittyvään koulutukseen ennen operaatiota, ei varsinaisesti kuulu KLE-prosessiin liittyvää koulutusta. Vastaajat kuitenkin kokivat ennen operaatiota annetun kulttuurillisen koulutuksen tärkeäksi. Huolimatta tästä, tutkimus osoittaa, että nuoremmat upseerit ymmärtävät KLE:n merkityksen osana strategista kommunikaatiota ja ymmärtävät avainhenkilöihin vaikuttamisen prosessin vaiheet. Niin strategiseen kommunikaatioon, kuin myös muuhun joukon toimintaedellytysten luomiseen, liittyvät yläjohtoportaan käskemät sanomat. Näistä sanomista merkittävimmit vastajat nimesivät yhteisöllisyyteen, puolueettomuuteen ja turvalliseen toimintaympäristöön (SASE) liittyvät sanomat. Vastausten sisällöistä on pääteltävissä kohtuullisella varmuudella, että sanomat liittyvät strategiseen kommunikaatioon, enemmän kuin pelkkään joukon toimintaedellytysten luomiseen.

KLE-tilanteeseen osallistuvaan partioon voi kohdistua useampia eri sisältöisiä sanomia, joita tämän tulee tilanteessa välittää. Aktiivinen useamman tahon sanomien viestiminen yhdistettynä passiiviseen ja tiedostamattomaan, elein ja ilmein tapahtuvaan viestintään, voivat muodostaa haasteen viestintätilanteen ja näin ollen myös KLE-tilanteen onnistumiselle. Tutkimuksen perusteella näyttää kuitenkin sille, etteivät yläjohtoportaan, eri toimistojen ja yksikön sanomat ole olleet ristiriidassa toistensa kanssa. Tästä voidaan päätellä, että komppaniatasolla tapahtuu tarpeellista sanomien suodattamista, jossa sanomien mahdolliset ristiriitaisuudet karsitaan, sillä aiemmissa tutkimuksissa ylemmillä tasoilla sanomien ristiriitaisuus on osin koettu haasteeksi (Hirvelä 2015). Vaikka ristiriitoja ei oman kansallisuuden viestien sisällä koettu, kertoivat vastaajat kohdanneensa tilanteita joissa eri kansallisuuksien sanomat olivat olleet ristiriitaisia. Osa vastaajista tunnisti lisäksi tilanteita, joissa yläjohtoportaan käskemät sanomat saattoivat olla ristiriidassa tilanteen vaatiman toiminnan tai vastaanottajan odottaman toiminnan kanssa.

KLE tilanteen onnistumiseen vaikuttaviksi tekijöiksi vastaajien havaintojen perusteella, voidaan sanoa olevan valmistautumiseen ja valmiuksiin liittyvät tekijät, viestijöiden välinen luotamuksellinen suhde ja muut vaikuttavat tekijät. Valmiuksiin voidaan lukea yksilön kyky toimia viestintätilanteessa ja tilannetaju. Nämä tekijät edesauttavat viestityn sanoman perille menoa ja näin mahdollistavat myös onnistuneen KLE tilanteen. Tutkijan näkemyksen mukaan voidaankin sanoa, että onnistuneen KLE tilanteen yhtenä edellytyksenä on onnistunut viestintätilanne ja sanoman perille meno. Tähän liittyykin Åbergin näkemykset viestintätilanteen onnistumisesta silloin kun sanomalla saadaan aikaan vastaanottajassa haluttu muutos (Åberg 1993, 54). Toisaalta viestintätilanteen, eli osiltaan KLE-tilanteenkin, onnistuminen riippuu siitä kenen näkökulmasta asiaa tarkastellaan. Lähettäjän, eli tässä tapauksessa kriisinhallintajoukkoon kuuluvan toimijan näkökulmasta viestintätilanne on onnistunut silloin kun vastaanottaja, eli tässä tapauksessa avainhenkilö tai valittu kohdeyleisö vastaanottaa sanoman halutun kaltaisena ja reagoi siihen halutulla tavalla. Vastaanottaja taas voi pitää viestintätilannetta onnistuneena vaikka saadessaan siitä haluamaansa informaatiota tai vahvistusta omalle näkemykselleen.

Molempien viestintätilanteeseen liittyvien toimijoiden kulttuurillinen tietämys on merkittävässä osassa myös viestintätilanteen ja näin ollen myös KLE-tilanteen onnistumisessa. Kun toimijat ymmärtävät toistensa kulttuuria ja tapoja, voidaan välttää kulttuurillisia yhteentörmäyksiä ja näistä johtuvia viestinnällisiä häiriöitä. Toisaalta kun viestijät ymmärtävät kulttuurillisesti määräytyneitä tapoja toistensa käytöksestä, myös ennakkoluulot mahdollisesti vähene-

vät. Kuten viestinnän teorioita käsiteltäessä todettiin, on viestintätilanteen onnistuminen pitkälti kiinni myös siitä, mikä on toimijoiden tietotaso käsiteltävästä asiasta (Åberg 1993, 54). Tässä yhtyvät tiedonantajien näkemykset tehtävään valmistautumisesta, joissa korostettiin käsiteltäviin asiakokonaisuuksiin ja tilanteeseen perehtymistä. Myös Kunelius on tehnyt vastaavan havainnon: Siihen, miten yksilö tietyn sanoman tulkitsee, vaikuttaa muun muassa yksilön asenne ja aiempi oppi käsiteltävästä asiasta (Kunelius 2009, 136).

Vastaajien havaintojen perusteella voidaan sanoa, että KLE-tilanteeseen valmistautuminen mukailee mihin tahansa tehtävään valmistautumista. Jotta avainhenkilöihin vaikuttaminen voi onnistua, on suorittavien toimijoiden tiedettävä selkeästi oma tehtävänsä ja roolinsa tehtävän onnistumisessa. Jos mahdollista, on tilanne harjoiteltava etukäteen, jolloin voidaan varautua yllättäviin pyyntöihin ja tilannekehityksiin. Monet vastaajista korostivat käsiteltävien asioiden asialistan laatimista ja selvittämistä yläjohtoportaalta. Nämä asialistat voidaan nähdä läpivientinä viestintätilanteelle. Kuitenkin on huomioitava, ettei KLE-tilanne vastaa yksipuoleista monologia ja asialistan läpikäymistä, vaan enemmänkin aitoa vuorovaikutus tilannetta, jossa molemmat osapuolet tuntevat saavansa tilanteesta jotain. KLE tilanteen tarkoituksena nähtiin vaikuttaminen haluttuun kohdeyleisöön ja oman tilannekuvan paraneminen. Tämä vaikuttaminen tapahtuu levittämällä haluttua sanomaa avainhenkilöiden kautta kohdeyleisölle. Jos sanoma ei tavoita halutun kaltaisen avainhenkilöä, ei se myöskään pääse vaikuttamaan kohdeyleisöön. Tässä merkittäväksi tekijäksi vastaajat nimesivät tulkin käytön harjoittelun, jotta yhteistoiminta olisi sujuvaa ja aiottu sanoma tavoittaisi kohdeyleisön halutun kaltaisen.

Luottamus ja vuorovaikutus nousivat vastaajien havainnoissa merkittävimmiten kokonaisuuksiksi avainhenkilöihin vaikuttamisen onnistumisessa. Vuorovaikutteisuudesta todettiin, ettei KLE tilanteessa päästä hyvään lopputulokseen ainoastaan kuulustelemalla. Avoimella vuorovaikutuksella nähtiin mahdollistettavan luottamuksen rakentuminen toimijoiden välille. Luottamukseen vaikuttaviksi tekijöiksi koettiin muun muassa joukon toiminta suhteessa välitettyihin sanomiin. Ristiriitaisuudet välitettävissä sanomissa tai tekojen ja sanomien välillä ovat omiaan estämään luottamuksen rakentumisen. Vuorovaikutteisen ilmapiirin syntymiseksi tulee vastaajien näkemysten mukaan tilanteen olla kiireetön. Menestystekijöiksi edellä mainittujen asioiden lisäksi vastaajat nimesivät selvän tehtävän jaon, hyvät sosiaaliset taidot ja tilannetajun. Haasteeksi vuorovaikutteisuuden osalta koettiin se kuinka säilyttää vuorovaikutteinen ilmapiiri paljastamatta operaatioturvallisuuteen vaikuttavia seikkoja.

KLE tilanteen epäonnistumiseen johtaneista tekijöistä vastaajat kokivat oleellisimmiksi kiireen, suunnittelemattomuuden, pinnallisuuden ja vuorovaikutuksen puutteen. Kulttuurillisilla tekijöillä voidaan selittää kiirettömän ilmapiirin vaatimus, kun huomioidaan vastaajien operaatio-alueet Afganistanissa ja Libanonissa. Suunnittelemattomuus miellettiin tehtävän jaon puuttumiseksi ja tavoitteettomuudeksi. Tapaamisten pinnallisuus liittyy vuorovaikutuksen puutteeseen, joka johtaa luottamuksen puuttumiseen toimijoiden väliltä. Vastaajien näkemysten mukaan suurimmaksi haasteeksi osoittautuivat kulttuurierot ja kielimuuri. Kulttuurierot näyttäytyvät vieraina toimintatapoina, arvoina ja asenteina. Joukkueenjohtaja tasolla erääksi haasteeksi nimettiin myös toimivaltuuksien puuttuminen. Ilman riittäviä toimivaltuuksia vastaajat kokivat, etteivät heidän neuvotteluvalttinsa riitä avainhenkilöön vaikuttamiseen.

Vastaajien näkemysten mukaan molemminpuoliset epärealistiset odotukset KLE-tilanteella saavutettaviin hyötyihin johtaa tilanteen epäonnistumiseen. Hull (2009) totesikin tutkimuksessaan epärealististen odotusten olevan yksi suurimmista tekijöistä, joka haittaa avainhenkilöihin vaikuttamista. Hullin tutkimuksessa epärealististen odotusten näkökulma on omien joukkojen odotuksissa. Tämän tutkimuksen vastauksista voidaan kuitenkin ymmärtää, että myös avainhenkilöiden odotukset saattavat olla epärealistisia ja näin ollen vaikuttaa negatiivisesti tilanteen onnistumiseen.

Tutkimuksessa esiin tulleet havainnot jatkuvuuden merkityksestä yhtyvät aiempiin tutkimuksiin. KLE:n haasteita käsiteltäessä vastaajat toivat ilmi jatkuvuuden puutteen. Puolen vuoden rotaatio on jo yksinään lyhyt aika solmia luottamukseen perustuvia suhteita ja tätä entisestään heikentää KLE tilanteiden synkronoimattomuus. KLE tilanteisiin tiettyä avainhenkilöä kohtaan tulisi pyrkiä käyttämään samaa henkilöstöä, jotta henkilöiden välinen vuorovaikutteinen suhde pääsisi syntymään. Avainhenkilöihin vaikuttamisen ja CIMIC-toiminnan yhteneväisyyksistä kertoo muun muassa näkemys siitä, miten sanoman perille menoa voidaan helpottaa tukemalla yhteisöä rakennusprojekteilla tai vastaavilla suoritteilla, ennen varsinaisen sanoman jakamista. Tämä asettaa vaatimuksen myös KLE:n ja CIMIC:n toimintojen synkronoiselle.

Onnistumiseen liittyy vaikuttamisen ohella myös tiedonhankinnan näkökulma. KLE tilanteet nähtiinkin hyväksi tavaksi saada tietoa toiminta-alueen tapahtumista. Se miten joukko saa tietoa toiminta-alueen tapahtumista, riippuu niistä suhteista, joita se on kyennyt luomaan toiminta-alueella. Luottamukselliset suhteet vaikutusvaltaisiin ja kattavat sosiaaliset verkostot omaaviin avainhenkilöihin, mahdollistavat tiedustelutiedon saamisen toiminta-alueen tapahtumista.

## 5.2. Pohdinta

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää suomalaisten nuorempien upseerien kokemuksia avainhenkilöihin vaikuttamisesta kriisinhallintaoperaatiossa. Näkökulmana teorian osalta käytettiin viestinnän lineaarista prosessimallia. Tutkimuskohteen osalta keskityttiin avainhenkilöihin vaikuttamiseen taktisella tasolla, tarkemmin ottaen joukkue ja komppaniatasolla. Kokemuksissa avainhenkilöihin vaikuttamisesta keskityttiin tiedonantajien näkemyksiin siitä, millaiseksi he kokivat avainhenkilöihin vaikuttamisen komppaniatasolla omassa joukossaan. Lisäksi selvitettiin mitkä tekijät edesauttoivat tai hättäsivät sanomien perille menoa KLE-tilanteessa ja miten avainhenkilöihin vaikuttamisella voidaan parantaa tilannekuvaa toimintalueella. Edellä mainitut kokonaisuudet selvittämällä ratkaistiin tutkimuksen pääkysymys: Mitkä tekijät vaikuttavat KLE-tilanteen onnistumiseen?

Tutkija pyrki selvittämään tutkimusprosessin alkuvaiheessa kansainvälisen asiakirja-aineiston ja aiempien tutkimusten avulla, mitä aiheesta on tutkittu ja mitä johtopäätöksiä tutkimuksissa on tehty. Perehdyttyään syvemmin aiheeseen tutkijalle selvisi, ettei taktisen tason tutkimuksia avainhenkilöihin vaikuttamisesta juuri ole tehty. Tutkija rajasi näin ollen tiedonantajien joukoksi nuoremmat upseerit. Operaatioksi valittiin ISAF- ja UNIFIL- operaatiot niiden suomalaisen joukon koon, sekä kulttuurillisesti määräytyneen toimintaympäristön takia.

Näkökulmaksi valittiin viestinnän teorialaue ja näistä viestinnän lineaarinen prosessimalli. Malli mahdollisti viestintäprosessin yksittäisten osatekijöiden erottelun ja analysoinnin. Tutkija päätyi keräämään aineistonsa avoimella kyselyllä verkkopohjaisella webropol- kyselyllä. Linkki kyselyyn lähetettiin kolmellekymmenelle viidelle vastaajalle sähköpostilla lokakuussa 2014. Muistutus kyselystä lähetettiin kuukausi alkuperäisen kyselyn lähettämisen jälkeen ja kysely lähetettiin vastaamattomille tiedonantajille vielä sisäisenverkon sanomana sähköpostin lisäksi. Lopulliseksi vastaajamääräksi tuli lopulta 13 vastaajaa.

Vastaajien määrä jäi tutkimuksessa hieman tavoitellusta määrästä. Tällä vastaaja määrällä varsinaista valintaa otannan toteutuksessa ei kyetty tekemään, vaan käytännössä koko aineisto hyödynnettiin tutkimuksessa. Vaikka vastaajamäärä jäi melko rajalliseksi, saavutettiin vastauksissa kohtuullinen saturaatio. Tämä toisaalta antaa tutkijalle viitteen siitä, että kattavamman aineiston saamiseksi olisi tutkimus ehkä kannattanut laajentaa koskemaan KLE-tilanteita pataljoona tasolla. Tällä olisi todennäköisesti päästy syvemmälle KLE-prosessin kokonaisuuteen ja sen toteutumiseen avainhenkilön valinnasta aina uudelleen vaikuttamiseen.

Aineiston analyysi aloitettiin joulukuun loppupuolella ja se valmistui alkuvuodesta 2015. Analyysi aloitettiin valitsemalla aineistosta mielenkiintoiset ja tutkimuskysymysten ratkaisemisen kannalta oleelliset vastaukset. Nämä vastaukset luokiteltiin käyttäen luokittelun tukena viestinnän lineaarisen prosessimallin osa-tekijöitä. Luokittelua helpotti tutkijan valinta ottaa teoria ohjaamaan tutkimusta jo kyselyä laadittaessa. Luokittelun jälkeen tutkija teemoitteli aineiston epäonnistuneiksi ja onnistuneiksi koettuihin KLE-tilanteisiin. Teemojen sisältö tyy-piteltiin samankaltaisten ilmausten perusteella siten, että tyyppejä muodostui kolmesta kuu-teen kappaletta käsiteltävää asiakokonaisuutta kohtaan.

Tutkimuksen havainnot tutkimuskohteesta vastaavat pitkälti aiemmissa tutkimuksissa tehtyjä havaintoja. Tutkimuksessa esille tuodut näkemykset avainhenkilöihin vaikuttamisen luonteesta ja KLE-tilanteen onnistumiseen vaikuttavista tekijöistä ovat lähes kaikilta osin löydettävissä kansainvälisestä tai kansallisesta asiakirja-aineistosta. Tämän tutkimuksen tarkoituksena ei kuitenkaan varsinaisesti ollut vahvistaa KLE:n ”teoriaa” vaan selvittää kokemuksia kompaniatason KLE-tilanteista. Osin tiedonantajien vastauksia tulkittaessa heräsikin ajatus siitä, ovatko kerrotut kokemukset KLE-tilanteen luonteesta kompaniatasolla varsinaisesti omakohtaisia, vai halutaanko oma toiminta liittää koulutuksella tuotettuun kuvaan KLE:n luonteesta. Vastaajien omakohtaisia kokemuksia kuitenkin tukevat heidän kertomansa ”tarinat” onnistuneiksi koetuista ja epäonnistuneiksi koetuista KLE-tilanteista.

Kulttuuritietoisuus osoittautui, kuten aiemmissakin tutkimuksissa, merkittäväksi tekijäksi onnistuneen KLE-tilanteen kannalta. Vaikka tiedonantajien mukaan rotaatiokoulutuksen aikainen perehdytys osittain haasteeseen vastaakin, on mahdollista että kattavammalla koulutuksella vältettäisiin suuremmat kulttuurien yhteen törmäykset. Huomion arvoista tässä on kuitenkin vastaajienkin esille tuoma näkemys kokemuksen merkityksestä. Kaikkein ei voida rotaatiokoulutuksellakaan vastata ja osa opeista on saatava käytännön harjoittelusta toiminta-alueella.

KLE- prosessissa erääksi merkittäväksi tekijäksi asiakirja-aineistossa mainitaan KLE- tilanteen harjoittelu osana valmistautumista. Kyseiseen harjoitteluun kuuluu niin tulkin toiminnan harjoittelu, kuin haastavien vaatimusten käsittelykin. Harjoittelutilanne voidaan mieltää tavallaan sotapeliksi, jossa käydään läpi toisen osapuolen mahdolliset toimenpiteet ja vaatimukset sekä tilanteet joihin avainhenkilöön vaikuttamisessa voidaan joutua. Tämän kaltainen harjoittelu ei tullut esiin missään tiedonantajien vastauksista. Sen sijaan vastaajat toivat esille haasteissa tulkin toiminnan epäonnistumisen ja epäonnistuneen tehtävä jaon. Oletettavasti näihin haasteisiin voitaisiin kyseisen kaltaisella harjoittelulla vastata. On toisaalta mahdollista, että nykyinen järjestelmä ei mahdollista harjoittelua osallistuvalla kokoonpanolla.

Kyselyn valmisteluvaiheessa tutkijalle ilmeni, etteivät joukkueenjohtaja tasoiisiin tehtäviin sijoitettavat henkilöt saa varsinaista KLE-koulutusta rotaatiovaiheessa. Huolimatta siitä mielletäänkö KLE ainoastaan pataljoonatasen tai vastaavan yläjohtoportaan työkaluksi, olisi vastaajien kokemuksiin perustuen hyödyllistä kouluttaa neuvottelutaitoa, jotta mahdollisesti KLE- tilanteisiin osallistuvalla henkilöstöllä olisi perusteet toimia neuvottelutilanteessa. Osassa vastauksista tuotiin vahvasti ilmi tarve sille, että joukkueenjohtaja tason tehtävissä toimivat henkilöt osallistuisivat nykyistä enemmän avainhenkilöihin vaikuttamiseen. Näkemyksiä perusteltiin muun muassa sillä, että joukkueenjohtajat tuntevat jokapäiväisen toiminnan kentällä ja paikallisten tilanteen mahdollisesti kattavammin kuin korkeamman tason tehtävissä palveleva henkilöstö.

KLE:n tarkka kansallinen määrittely on tutkijan näkemyksen mukaan ensiarvoisen tärkeää. Jos KLE-tilanteiksi lasketaan kaikki neuvottelutilanteet, aiheutuu tästä huomattava kuormitus järjestelmälle synkronoinnin ja tiedonhallinnan näkökulmasta. Toisaalta toisessa ääripäässä voidaan ajatella olevan tilanne, jossa yksiköt käyvät omia ”neuvottelujaan” alueensa vaikuttajien kanssa oman toimintansa kannalta merkittävien avainhenkilöiden kanssa, ilman että toimintaa koordinoidaan yläjohtoportaan toimesta. Tämä asetelma vähentäisi suuresti tilannekuvan kannalta oleellisten tiedustelutietojen määrää joka yläjohtoportaalta välitettäisiin. Strategisen kommunikaation kannalta sanoman yhteneväisyys kärsisi lisäksi merkittävällä tavalla.

Tutkimuksessa korostui avainhenkilöihin vaikuttamisen valmistautumisvaihe ja toimeenpanovaihe. Tutkimuksessa ei perehdytty KLE-prosessin toteutumiseen kokonaisuudessaan. Muiden osa-alueiden, kuten kohteen valinnan ja uudelleen vaikuttamisen liittymistä kokonaisuuteen ainoastaan sivuttiin osassa vastauksista. Vastaajien näkemykset ja asiakirja-aineisto antavat varsin samansuuntaisen kuvan toimeenpanon toteutuksesta. Vastaajien näkemykset valmistautumisvaiheesta on löydettävistä asiakirja-aineistosta ja aiemmista tutkimuksista. Huomion arvoista kuitenkin on, että vastaajien keskinäiset erot valmistautumisesta olivat suhteellisen suuria. Osa painotti enemmän kohteeseen perehtymistä, kun taas osa keskittyi enemmän käsiteltävien asioiden valmisteleamiseen. Tutkimuksen perusteella vaikuttaisi sille, että valmistautumisprosessi ei ole millään tavalla vakioitu tai määritelty kansallisesti. Jotta hyvät ja toimivat käytännöt saataisiin yhtenäistettyä, tulisi KLE-prosessin vaiheisiin kuuluvat toimenpiteet yhtenäistää ja käskää suoritettavaksi tietyllä tavalla.

Tutkimusprosessin aikana tutkijalle selvisi, ettei Shannonin viestinnän lineaarinen prosessimalli vastaa parhaalla tavalla KLE-tilanteen vuorovaikutteista viestintätilannetta. Viestinnän kulttuurisidonnaisuuden ja merkityksenantamisen näkökulmasta tarkasteltuna olisi kulttuurillisia vaikutuksia mahdollisesti kyetty analysoimaan kattavammin.



Tutkija pyrki lisäämään tutkimuksen läpinäkyvyyttä ja uskottavuutta esittämällä tiedonantajien näkemyksiä sitaatteina. Tutkija on huomionnut vastauksien määrän vaikutuksen tutkimuksen luotettavuudelle. Joidenkin kysymysten kohdalla havainnot pohjautuivat yksittäisten vastaajien näkemyksiin. Kysely aineistonkeruu menetelmänä mahdollistaa riittävällä vastaajamäärällä yleistettävyyden. Tässä tutkimuksessa vastaajamäärä jäi kuitenkin verrattain pieneksi, eikä yleistettävyyttä kyseisellä aineistolla saavutettu. Havaintojen varmentamiseksi, olisi tutkijalla ollut mahdollisuus rajoitetusti haastatella vastaajia lisätietojen saamiseksi. Tutkimuksessa päädyttiin kuitenkin jättämään täydentävät haastattelut suorittamatta tutkimukseen varatun ajan vuoksi. Vaikka laadulliselle tutkimukselle onkin ominaista tietynasteinen subjektiivisuus, voidaan kokea että aineiston tulkintaan ei merkittävästi vaikuttanut tutkijan omat näkemykset, sillä tutkijan omat kokemukset aiheesta olivat vähäiset. Osaltaan vastauksien tulkintaan on kuitenkin varmasti vaikuttanut tutkijan perehtyneisyys kansainvälisiin tutkimuksiin avainhenkilöihin vaikuttamisesta. Tutkijalle muotoutui tietynlainen kuva avainhenkilöihin vaikuttamisesta ja on mahdollista että tämä aiempi ”tieto” asiasta on aiheuttanut tilanteita, joissa tutkija on halunnut ymmärtää annetut vastaukset tietyllä tavalla. Tähän haasteeseen on kuitenkin vastattu jo mainitulla suorien vastauksien esittämisellä osana tutkimusta.

Tutkimusprosessin aikana heräsi useita ajatuksia jatkotutkimukselle. Koska avainhenkilöihin vaikuttaminen on merkittävä osa strategista kommunikaatiota ja ennen kaikkea sen jalkauttamista, olisi mielenkiintoista tarkastella KLE:tä strategisen kommunikaation näkökulmasta; jalkautuuko valittu ja haluttu narratiivi operatiivisella ja taktisella tasolla? Eräs vaihtoehto olisi tarkastella viestintää semioottiskulttuurillisten mallien näkökulmasta, jolloin viestinnän kulttuurillinen puoli tulisi huomioitua kattavammin. Kulttuurilliset tekijät olivat vastaajien mukaan, kuitenkin merkittävässä asemassa KLE-tilanteen onnistumisen kannalta, kuten myös asiakirja-aineistossa on tuotu ilmi. Tähän liittyen tarkastelussa voisi huomioida myös mielipidejohtajien käytön sanoman jalkauttamisessa. Tätä on tarkasteltu siviili-puolen tutkimuksissa laajasti markkinoinnin ja viestinnän puolella. Näkemykseen viestinnän suuntaamisesta masoilta pienryhmille (eli halutuille ja valituille kohdeyleisöille) tulee viestinnässä huomioida mahdollisten mielipidejohtajien käyttö viestinnän suuntaamisessa. ”Kaupallisen joukkoviestinnän on oltava jollain tavalla herkkä niille yleisöille, joita se tahtoo tavoittaa”. (Kunelius 2009, 137,100.) Vastaava ominaisuus voitaneen yhdistää kaikkiin tavoitteellisen vuorovaikutuksen tilanteisiin, kuten avainhenkilöihin vaikuttamiseen. Joukkoviestinnän ja markkinoinnin näkökulmat tarjoavatkin mielenkiintoisia jatkotutkimusmahdollisuuksia avainhenkilöihin vaikuttamisessa.

Tässä tutkimuksessa ei paneuduttu KLE -prosessin toteutumiseen strategisen kommunikaation näkökulmasta. Strategisen kommunikaation näkökulmasta olisi hyödyllistä tutkia miten strateginen kommunikaatio vaikuttaa tällä hetkellä avainhenkilöihin vaikuttamiseen ja toisaalta myös siihen minkälaisia vaikutuksia KLE:n käytöllä on saavutettu suomalaisen joukon näkökulmasta.

## LÄHTEET

### Painetut lähteet

Doyle, W. 2011. A Soldier's dream: Captain Travis Patriquin and the Awakening of Iraq. NAL. USA

Fiske, J. 1994. Merkkien kieli. Johdatus viestinnän tutkimukseen. Suomeksi toimittaneet Pietilä, V., Suikkanen, R., Uusitupa, T. Tampere: Vastapaino.

Headquarters Department of Army. 2006. Field Manual 3-24.

Headquarters Department of Army. 2009. Field Manual 3-24.3.

Headquarters Department of Army. 2013. Field Manual 3-13.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uud. p. Helsinki: Tammi.

Hull, J. 2009. IRAQ: Strategic reconciliation, targeting and key leader engagement. Carlisle, PA: Strategic Studies Institute.

Hull, J. 2014. "Civil" Warriors: A study on military intervention and key leader engagement in Iraq. Princeton university. Dissertation.

Jantunen, S. 2013a. Strategic communication: Practice, ideology, dissonance. Maanpuolustuskorkeakoulu. Tampere: Juvenes print.

JCOA, Joint and Coalition Operational Analysis. 2012. Decade of war- lessons learned. JCOA. Suffolk.

JFC, US Joint Forces Command. 2010. Commander's Handbook for Strategic Communication and Communication Strategy. Version 3.0. Suffolk: Joint Warfighting Center.

JP 3-13. Joint Publication. 2012. Information Operations.

Juholin, E. 2006. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. 4. uud.p. Porvoo: WS Bookwell

Kunelius, R. 2009. Viestinnän vallassa. Helsinki: WSOY.

Lindoff, J. & Granåsen M. 2011. Challenges in using Key leader engagement in civil-military operations. Swedish Defence Research Agency, FOI.

MOD, Ministry of defence. 2009. British Army Field Manual- Countering insurgency. Volume 1 part 10.

Siren, T. 2011. Strateginen kommunikaatio ja informaatio-operaatiot 2030. Maanpuolustuskorkeakoulu. Helsinki: Juvenes print Oy.

Terho, S. 2009. Strategian jäljillä. Maanpuolustuskorkeakoulu. Helsinki: Edita Prima Oy.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 6. uud.p. Helsinki: Tammi.

Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. Jyväskylä: Infor.

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

## **Artikkelit**

Hirvelä, A. Huhtinen, A. 2013. Strateginen kommunikaatio informaatioyhteiskunnan kansallisten tavoitteiden edistämisessä – realismista sosiaaliseen konstruktion.

Jantunen, S. 2013b. Viestintä on johtamista – ja siksi vaikeaa. Sotilasaikakauslehti 12/2013. Nro: 927. 55-58.

Siren, T. 2010. Strateginen kommunikaatio ja psykologinen vaikuttaminen, Tiede ja ase 68.

## **Opinnäytetyöt**

Kurko, M. 2013. Suomalainen CIMIC-toiminta Afganistanissa – Tarinoita Klinikoista, penaa-leista ja vastakumouksellisesta strategiasta. Maanpuolustuskorkeakoulu. Diplomityö.

Saessalo, T. 2013. Israelin strategisen kommunikaation järjestelyt ja toteutus Cast lead- ope-raatioissa. Maanpuolustuskorkeakoulu. Diplomityö.

Snellman, P. 2011. Käännös- ja tulkkaustoiminnan järjestelyt monikansallisissa kriisinhallin-taoperaatioissa. Maanpuolustuskorkeakoulu.

## **Verkkolähteet**

AWG, Asymmetric warfare group. 2009. Afghan Key Leader Engagement  
<https://publicintelligence.net/ufouo-asymmetric-warfare-group-afghan-key-leader-engagement-kle-smart-card/>  
 Viitattu 31.3.2015

CTW, Combined team warhorse. 2012. CTW OEF smart book.  
[http://modatraining.files.wordpress.com/2012/01/2-bct-oef-smart-book\\_v2-3.pdf](http://modatraining.files.wordpress.com/2012/01/2-bct-oef-smart-book_v2-3.pdf)  
 viitattu 6.1.2014

NATO. 2012. ACO strategic communications.  
<http://www.carlisle.army.mil/dime/documents/NATO%20SC%202012.pdf>  
 viitattu 6.1.2014

NATO. 2009. AJP-3.10. Allied Joint Doctrine for Information Operations.  
<http://info.publicintelligence.net/NATO-IO.pdf>  
 viitattu 6.1.2014

NATO Bi-SC. 2010. Information Operations Reference Book. Version 1.  
[info.publicintelligence.net/NATO-IO-Reference.pdf](http://info.publicintelligence.net/NATO-IO-Reference.pdf)  
 viitattu 6.1.201

Puolustusvoimat. 2013. Turvallinen Suomi, Kokonaisturvallisuuden verkkoartikkelisarja 2013.  
<http://www.puolustusvoimat.fi/wcm/Erikoissivustot/kokonaisturvallisuus/Suomeksi/>  
 viitattu 6.11.2013

Puolustusvoimat. 2015. Kansainvälinen yhteistyö.

[www.puolustusvoimat.fi](http://www.puolustusvoimat.fi)

viitattu 5.4.2015

Stahl, G. 2011. PowerPoint at war – how one soldier changed US strategy in Iraq.

<http://www.duarte.com/blog/powerpoint-at-war-how-one-soldier-changed-us-strategy-in-iraq/>

viitattu 31.3.2015

Ulkoasiainministeriö. 2014. Suomen osallistuminen NATO johtosiin kriisinhallintaoperaatioihin.

<http://formin-origin.finland.fi/Public/default.aspx?nodeid=32299&contentlan=1&culture=fi-FI#ISAF>

viitattu 31.3.2015

Åberg, L. 2000b. Johdatus viestintään- kurssin verkkomateriaali.

<http://www.mv.helsinki.fi/home/aberg/JV001/>

viitattu 30.9.2014

## **Muut lähteet**

Hirvelä, A. 2015. Keskustelu avainhenkilöihin vaikuttamisesta 18.2.2015 Santahaminassa.

## **LIITTEET**

LIITE 1: Sisällys

LIITE 2: Kyselylomakkeen runko

## LIITE 2: Kyselylomakkeen runko

Alla esitetyt kysymykset muodostivat kyselylomakkeen rungon, joka lähetettiin tiedonantajille webropol-ohjelmistolla syksyllä 2014.

1. Operaatio jossa olet palvellut: (jos useita, valitse operaatio jossa olet ollut enemmän tekemisissä KLE tilanteiden kanssa)
2. Operaation ajankohta
3. Tehtävä KV-operaatiossa: ( Jos tehtäväsi on vaihtunut operaation aikana, valitse se jossa olit enemmän tekemisissä KLE tilanteiden kanssa)
4. Rotaation kesto:
5. Mitä avainhenkilöihin vaikuttaminen (KLE) on mielestäsi?
6. Monessako KLE tilanteessa olet arviosi mukaan ollut? Pyri erittelemään komppanian/yläjohtoportaalle käskemät tilanteet ja niin sanotut soldier engagement (SE) tilanteet.
7. Mikä on ollut näiden avainhenkilöiden asema tai tehtävä yhteisössä?
8. Miten olet valmistautunut KLE tilanteisiin?
9. Mitä haasteita olet kohdannut KLE tilanteissa?
10. Minkälaisia mahdollisuuksia näet KLE:n käytössä olevan joukkue-, komppania- ja pataljoonatasolla?
11. Minkälaisia sanomia yksikölläsi on KLE tilanteisiin ollut?
12. Ovatko eri toimistojen ja oman yksikkösi viestit olleet ristiriidassa keskenään?
13. Onko sinulla ollut vaikeuksia hyväksyä yläjohtoportaalle sinulle käskemiä KLE tilanteissa välitettäviä sanomia?
14. Ovatko yläjohtoportaalla saadut avainhenkilöille välitettävät sanomat olleet joskus ristiriidassa tilanteen vaatiman toiminnan kanssa?
15. Mitkä tekijät ovat haitanneet sinun sanomasi perille menoa KLE tilanteessa?
16. Mitkä tekijät ovat edesauttaneet sanomasi perille menoa?
17. Mitkä tekijät ovat haitanneet avainhenkilön sanoman ymmärtämistä?
18. Miten avainhenkilöt ovat tapaamisiin suhtautuneet?



19. Kuvaile, vaikka vain lyhyestikin, KLE tilannetta jota olet pitänyt onnistuneena.
20. Kuvaile, vaikka vain lyhyestikin, KLE tilannetta jota olet pitänyt epäonnistuneena.
21. Tässä kohdassa voit kertoa vielä halutessasi muita havaintoja KLE- tilanteisiin tai niiden to-  
teutukseen liittyen.